

Claus Steinle / Heike Bruch (Hrsg.)

# Controlling

Kompendium für Controller/innen und  
ihre Ausbildung

Controlling  
- Methoden und Instrumente  
- Grundlagen und Praxis

1998

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsübersicht

<b>1 Controlling und Controller IHK im Überblick</b>	
Claus Steinle/Heike Bruch	1
<b>2 Einführung: Begriffliches Grundverständnis, Ziele und Organisation des Controlling</b>	6
2.1 Entwicklung, Ansätze und Grundverständnis des Controlling	
Claus Steinle	6
2.2 Ziele, Aufgaben und Instrumente des Controlling	
Claus Steinle	20
2.3 Organisation des Controlling	
Claus Steinle	29
2.4 Controllerrollen – fachliche und persönliche Anforderungsprofile, Selbstverständnis und Fremdwahrnehmung	
Claus Steinle/Heike Bruch	48
<b>3 Controlling im betrieblichen Managementkontext</b>	62
3.1 Volks- und betriebswirtschaftliche Grundprozesse und Faktoren als Bezugsgrößen des Controlling	
Dieter Lawa	62
3.2 Unternehmungsführung – ein »grundlegender« Überblick	
Claus Steinle	152 X
3.3 Mitarbeiterführung und Personalwesen – spezifische Rahmengrößen, Arbeitstechniken und Objekte des Controlling	
Heike Bruch	203
3.4 Das Arbeitsrecht als Kontext des Controlling	
Ute Schwiengershausen	247
<b>4 Grundlagen eines Ganzheitlichen Controlling</b>	279
4.1 Systeme, Objekte und Bestandteile des Controlling	
Claus Steinle	279
4.2 Strategisches Controlling und strategische Planung im Zusammenwirken: Der zentrale Entwicklungstrend im Controlling	
Claus Steinle	341

4.3 Operatives Controlling in einem Industrieunternehmen (am Beispiel des CONTINENTAL-Konzerns) Arnold Fischer . . . . .	354
<b>5 Grundlegende Teilsysteme und Werkzeuge des Controlling . . . . .</b>	<b>391</b>
5.1 Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) . . . . .	391
5.1.1 Kosten- und Leistungsrechnung – Zielsetzungen, Aufgaben und Aufbau Andreas Daum/Dieter Lawa . . . . .	391
5.1.2 Ausgestaltungsformen und Instrumente der Kostenrechnung Andreas Daum/Dieter Lawa . . . . .	410
5.1.3 Jüngere Entwicklungen im Kostenmanagement – Target Costing und Prozeßkostenrechnung Thomas R. Hummel . . . . .	472
5.2 Informations- und Berichtssysteme . . . . .	485
X 5.2.1 Funktionen und Gestaltungsvarianten von Informations- und Berichtssystemen Thomas R. Hummel . . . . .	485
5.2.2 Quellen und Elemente von Informationssystemen des Controlling Thomas R. Hummel . . . . .	489
5.2.3 Informations- und Berichtswesen eines Industrieunternehmens am Beispiel des Continental Konzerns Arnold Fischer . . . . .	505
5.3 DV-Unterstützung des Controlling . . . . .	517
5.3.1 Konzeption eines DV-gestützten Controlling Thomas Seligmann . . . . .	517
5.3.2 Darstellungsarten und deren Software-Tools für das Controlling – Ein Überblick Thomas Seligmann . . . . .	525
5.3.3 EDV-technische Unterstützungsmöglichkeiten des Controlling anhand der Standardsoftware »Excel« Martin Weselmann . . . . .	530
5.3.4 EDV-Unterstützung des dezentralen Controlling am Beispiel SAP R/3 bei der Continental AG (unter besonderer Berücksichtigung des Moduls CO) Helmut Jagels . . . . .	563
5.4 Techniken der Visualisierung, Präsentation und Moderation als personale Kommunikationswerkzeuge des Controlling Heike Bruch . . . . .	580

5.5 Kommunikation und Konfliktmanagement als spezifische Interaktionstechniken des Controlling Heike Bruch/Bernd Vogel . . . . .	631
<b>6 Funktionszentriertes Controlling in Theorie und Praxis – Ziele, Verfahren und Instrumente . . . . .</b>	<b>657</b>
6.1 Beschaffungs-Controlling . . . . .	657
6.1.1 Strategisches Beschaffungs-Controlling Heike Bruch . . . . .	657
6.1.2 Beschaffungs-Controlling aus operativer Perspektive Norbert P. Nüchter . . . . .	670
6.2 F&E-Controlling . . . . .	687
6.2.1 Innovationen und ihre Berücksichtigung im Controlling Kai Böttcher . . . . .	687
6.2.2 F&E-Controlling aus strategischer und operativer Perspektive Tom W.H.A Sommerlatte . . . . .	694
6.3 Produktions- und Logistik-Controlling . . . . .	708
6.3.1 Logistik-Controlling im Überblick Katja Schimmelpfeng . . . . .	708
6.3.2 Produktions-Controlling Katja Schimmelpfeng . . . . .	717
6.3.3 Produktions- und Logistik-Controlling bei PolyGram Rüdiger Wesch . . . . .	732
6.4 Marketing- und Vertriebscontrolling . . . . .	745
6.4.1 Anwendungsfelder und Instrumente des Marketing-Controlling Thomas R. Hummel . . . . .	745
6.4.2 Marketing-Controlling am Beispiel der Continental AG Heinrich Exeler . . . . .	771
6.5 Finanz- und Investitionscontrolling . . . . .	783
6.5.1 Aufgaben, Verfahren und Instrumente des Finanz- und Investitions-Controlling Norbert P. Nüchter . . . . .	783
6.5.2 Integriertes Erfolgs-, Finanz- und Bilanzcontrolling mit dem Software-Paket Professional Planner <sup>TM</sup> Stefan Blüm . . . . .	805
6.6 Personal-Controlling . . . . .	825
6.6.1 Personal-Controlling – Ziele, Aufgabenfelder und Instrumente Heike Bruch . . . . .	825

6.6.2 Personal-Controlling in einem Versicherungsunternehmen Wolfgang Greife/Gesa-Roswitha Rinke . . . . .	856
6.7 EDV-Controlling Torsten Koß . . . . .	871
7 Controlling in speziellen Objekt- und Einsatzbereichen . . . . .	894
7.1 Controlling mit spezifischem Objektbezug . . . . .	894
7.1.1 Projekt-Controlling: Aufgaben und Instrumente Andreas Daum/Dieter Lawa . . . . .	894
7.1.2 Controlling als Unterstützungsinstrument eines Total Quality Management Andreas Daum/Dieter Lawa . . . . .	925
7.1.3 Zukunftssicherung durch ein ökologieorientiertes Controlling Andreas Daum/Dieter Lawa . . . . .	945
7.2 Controlling in speziellen Branchen . . . . .	965
7.2.1 Controlling in Bankbetrieben Andreas Daum . . . . .	965
7.2.2 Controlling in Versicherungsunternehmen Andreas Daum . . . . .	989
7.2.3 Controlling in Handelsbetrieben Andreas Daum . . . . .	1015
7.2.4 Controlling in Nonprofit-Organisationen (NPO) Rolf Henning . . . . .	1035
8 Zukunftstrends im Controlling Heike Bruch/Claus Steinle . . . . .	1053
Aufgaben . . . . .	1061
Lösungen . . . . .	1127
Fortbildungsprüfung zum/zur Controller/in IHK (IHK Hannover-Hildesheim) . . . . .	1262
Literaturverzeichnis . . . . .	1269
Abbildungsverzeichnis . . . . .	1287
Die Autorinnen und Autoren . . . . .	1300
Register . . . . .	1307

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	V
<b>1 Controlling und Controller IHK 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 Einführung: Begriffliches Grundverständnis, Ziele und Organisation des Controlling . . . . .</b>	<b>6</b>
2.1 Entwicklung, Ansätze und Grundverständnis 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 . . . . .	12
2.1.5 Was ein »ganzheitliches« Controlling ausmacht . . . . .	15
2.2 Ziele, Aufgaben und Instrumente des Controlling . . . . .	20
2.2.1 Unternehmungsziele und ihre Inhalte . . . . .	20
2.2.2 Aufgaben des Controlling: strategische und taktisch-operative Sichtweise . . . . .	21
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 . . . . .	29
2.3.1 Grundfragen der Organisation . . . . .	29
2.3.2 Ausgewählte Beispiele aufbauorganisatorischer Einordnung des Controlling . . . . .	34
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 . . . . .	52
2.4.2.1	Fachliche Anforderungsmerkmale . . . . .	52
2.4.2.2	Persönliches Anforderungsprofil . . . . .	53
2.4.3	Selbstverständnis und Fremdwahrnehmung des Controllers . . . . .	55
2.4.4	Hinweise für eine erfolversprechende Wahrnehmung der Controllerrolle . . . . .	58
<b>3</b>	<b>Controlling im betrieblichen Managementkontext . . . . .</b>	<b>62</b>
3.1	Volks- und betriebswirtschaftliche Grundprozesse und Faktoren als Bezugsgrößen des Controlling . . . . .	62
3.1.1	Volkswirtschaftliche Grundlagen als Handlungsrahmen für ein wirkräftiges Controlling . . . . .	62
3.1.1.1	Gegenstand der Volkswirtschaftslehre (VWL) . . . . .	62
3.1.1.1.1	Grundlagen der VWL . . . . .	62
3.1.1.1.2	Begriffe und Inhalte der VWL . . . . .	64
3.1.1.2	Wirtschaftssysteme . . . . .	64
3.1.1.2.1	Grundlagen: Planungsmöglichkeiten der Wirtschaft . . . . .	64
3.1.1.2.2	Das Modell der reinen Marktwirtschaft . . . . .	65
3.1.1.2.3	Das Modell der reinen Zentralverwaltungswirtschaft . . . . .	66
3.1.1.2.4	Die Soziale Marktwirtschaft . . . . .	67
3.1.1.3	Volkswirtschaftliches Rechnungswesen . . . . .	69
3.1.1.3.1	Der Wirtschaftskreislauf . . . . .	69
3.1.1.3.2	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung (VGR) . . . . .	70
3.1.1.3.2.1	Grundlagen der VGR . . . . .	70
3.1.1.3.2.2	Das Sozialprodukt/Volkseinkommen . . . . .	71
3.1.1.3.3	Einkommensverteilung . . . . .	73
3.1.1.4	Markt und Preisbildung . . . . .	74
3.1.1.4.1	Begriff, Arten und Aufgaben des Marktes . . . . .	74
3.1.1.4.2	Preisbildung auf dem Markt . . . . .	75
3.1.1.4.3	Marktformen . . . . .	76
3.1.1.5	Geld und Kredit . . . . .	77
3.1.1.5.1	Grundlagen . . . . .	77
3.1.1.5.2	Geldmengensteuerung durch die Deutsche Bundesbank . . . . .	78
3.1.1.5.3	Außenwert des Geldes/Wechselkurse . . . . .	79
3.1.1.6	Wirtschaftspolitik . . . . .	81
3.1.1.6.1	Grundlagen . . . . .	81
3.1.1.6.2	Ziele der Wirtschaftspolitik . . . . .	84
3.1.1.6.3	Elemente des »magischen Vierecks« . . . . .	85
3.1.1.6.3.1	Preisniveaustabilität . . . . .	85
3.1.1.6.3.2	Vollbeschäftigung . . . . .	86
3.1.1.6.3.3	Wirtschaftswachstum . . . . .	88

3.1.1.6.3.4 Außenwirtschaftliches Gleichgewicht . . . . .	90
3.1.1.7 Konjunktur und Krise . . . . .	92
3.1.1.7.1 Arten von Wirtschaftsschwankungen . . . . .	92
3.1.1.7.2 Konjunkturkrisen erkennen und vermeiden . . . . .	93
3.1.1.8 Ökonomie und Ökologie . . . . .	94
3.1.1.9 Außenwirtschaftliche Beziehungen und Institutionen . . . . .	95
3.1.1.9.1 Die Außenwirtschaft . . . . .	95
3.1.1.9.2 Die EU im Überblick . . . . .	95
3.1.1.9.3 Internationale Organisationen . . . . .	98
3.1.1.9.4 Anmerkungen zur »Weltwirtschaft« . . . . .	100
3.1.2 Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (BWL) als Bezugsrahmen für das Controlling . . . . .	102
3.1.2.1 Grundlagen der BWL . . . . .	102
3.1.2.1.1 Wirtschaften und ökonomisches Prinzip . . . . .	102
3.1.2.1.2 Der Betrieb als Erkenntnisobjekt der BWL . . . . .	102
3.1.2.1.3 Gliederung der Betriebe . . . . .	103
3.1.2.2 Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe . . . . .	104
3.1.2.2.1 Das Unternehmen im Güter- und Geldkreislauf . . . . .	104
3.1.2.2.2 Bestimmungsgrößen des finanzwirtschaftlichen Um- satzprozesses . . . . .	105
3.1.2.2.3 Prinzipien der Leistungserstellung . . . . .	106
3.1.2.2.4 Betriebliche Kennzahlen . . . . .	107
3.1.2.3 Konstitutive Entscheidungen in Betrieben . . . . .	108
3.1.2.3.1 Grundlagen . . . . .	108
3.1.2.3.2 Wahl des Standortes des Betriebes . . . . .	110
3.1.2.3.2.1 Grundlagen der Standortwahl . . . . .	110
3.1.2.3.2.2 Standortfaktoren . . . . .	111
3.1.2.3.2.3 Die Standortentscheidung . . . . .	112
3.1.2.3.3 Die Wahl der Rechtsform . . . . .	112
3.1.2.3.4 Unternehmenskooperation und -konzentration . . . . .	115
3.1.2.4 Grundlagen der Unternehmensführung: Einführungs- skizze . . . . .	117
3.1.2.4.1 Unternehmensführung: Begriff und Träger . . . . .	117
3.1.2.4.1.1 Managementbegriffe im Überblick . . . . .	117
3.1.2.4.1.2 Begriff der Führungskraft . . . . .	118
3.1.2.4.1.3 Hierarchische Ordnung der Führungskräfte . . . . .	119
3.1.2.4.2 Teilfunktionen der Unternehmensführung . . . . .	120
3.1.2.4.2.1 Kernfunktionen . . . . .	120
3.1.2.4.2.2 Sachbezogene Führungsfunktion . . . . .	122
3.1.2.4.2.3 Personenbezogene Führungsfunktionen . . . . .	125
3.1.2.4.3 Unternehmenspolitik und -leitbild . . . . .	127
3.1.2.4.4 Management des Wandels: Organisationsentwicklung . . . . .	129
3.1.2.4.4.1 Organisationsentwicklung im Überblick . . . . .	129
3.1.2.4.4.2 Annahmen der Organisationsentwicklung . . . . .	132
3.1.2.4.4.3 Ziele der Organisationsentwicklung . . . . .	133
3.1.2.4.4.4 Techniken der Organisationsentwicklung . . . . .	134
3.1.2.4.4.5 Widerstände gegen Wandel . . . . .	137
3.1.2.4.4.6 Umgang mit Widerständen . . . . .	139



3.4.4.1	Jugendarbeitsschutzgesetz . . . . .	268
3.4.4.2	Mutterschutzgesetz . . . . .	269
3.4.4.3	Schwerbehindertenschutzgesetz . . . . .	270
3.4.4.4	Arbeitszeitrechtsgesetz (ArbZG) . . . . .	271
3.4.5	Betriebsverfassung . . . . .	272
3.4.5.1	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) . . . . .	272
3.4.5.2	Mitbestimmungsgesetze . . . . .	275
3.4.6	Tarifvertragsrecht . . . . .	275
3.4.7	Arbeitskampfrecht . . . . .	276
<b>4</b>	<b>Grundlagen eines Ganzheitlichen Controlling . . . . .</b>	<b>279</b>
4.1	Systeme, Objekte und Bestandteile des Controlling . . . . .	279
4.1.1	Grundlegende Aufgabenfelder und Inhalte des Controlling im Überblick . . . . .	279
4.1.2	Planungssysteme und ihre Teilelemente . . . . .	280
4.1.2.1	Inhaltsbereiche der Planung . . . . .	280
4.1.2.2	Planung, Kontrolle und Controlling im Zusammenhang . . . . .	282
4.1.3	Strategische Planung . . . . .	284
4.1.3.1	Komponenten und Prozeß strategischer Planung . . . . .	284
4.1.3.2	Strategische Analyse und Prognose . . . . .	284
4.1.3.3	Strategische Zielbildung . . . . .	285
4.1.3.4	Strategische Suche und Strategiewahl . . . . .	286
4.1.3.5	Implementationsvorbereitung . . . . .	287
4.1.3.6	Ausgewählte Instrumente strategischer Planung . . . . .	288
4.1.3.6.1	Überblick und Ordnung . . . . .	288
4.1.3.6.2	Das Konzept der Erfahrungskurvenanalyse . . . . .	288
4.1.3.6.3	Die (Produkt-)Lebenszyklusanalyse . . . . .	291
4.1.3.6.4	PIMS(Profit Impact of Market Strategies)-Analyse . . . . .	293
4.1.3.6.5	Stärken-/Schwächenanalyse: Die Unternehmung im Blickpunkt . . . . .	296
4.1.3.6.6	Die integrierte Unternehmungs- und Umweltanalyse . . . . .	299
4.1.3.6.7	Die Lücken- oder Gap-Analyse . . . . .	300
4.1.3.6.8	Portfolioanalyse: Das »klassische« Instrument . . . . .	302
4.1.4	Strategische Kontrolle . . . . .	308
4.1.4.1	Arten und Inhalte strategischer Kontrolle . . . . .	308
4.1.4.2	Umsetzung und Problemfelder . . . . .	310
4.1.5	Operative Planung, Kontrolle und Controlling . . . . .	311
4.1.5.1	Komponenten operativer Planung . . . . .	311
4.1.5.1.1	Objekte und Prozeß operativer Planung: Programme, Maßnahmen und Projekte im Mittelpunkt . . . . .	311
4.1.5.1.2	Teilplanungen im Realgüterbereich sowie Projektplanung . . . . .	312
4.1.5.1.3	Teilplanungen im Ergebnis- und Finanzbereich . . . . .	318
4.1.5.1.4	Prozeß der operativen Gesamtplanung . . . . .	319
4.1.5.2	Ausgewählte Instrumente operativer Planung . . . . .	322
4.1.5.3	Budgetierung als koordinierendes Instrument . . . . .	325

4.1.5.4	Operative Kontrolle . . . . .	330
4.1.6	Systeminterne und systemübergreifende Koordination am Beispiel von Planung und Kontrolle . . . . .	338
4.2	Strategisches Controlling und strategische Planung im Zusammenwirken: Der zentrale Entwicklungstrend im Controlling . . . . .	341
4.2.1	Aufgabenkatalog des strategischen Controlling . . . . .	341
4.2.2	Zusammenwirken von strategischer Planung und stra- tégischem Controlling . . . . .	343
4.2.3	Grenzen der Strategieunterstützung durch das Con- trolling . . . . .	346
4.2.4	Strategisches Controlling und Früherkennungssyste- me . . . . .	347
4.2.4.1	Abgrenzung und Basisaktivitäten . . . . .	347
4.2.4.2	Prozeß strategischer Früherkennung . . . . .	348
4.2.4.3	Früherkennung und Strategieentwicklung . . . . .	350
4.3	Operatives Controlling in einem Industrieunterneh- men (am Beispiel des CONTINENTAL-Konzerns) . . . . .	354
4.3.1	Konzept des operativen Controlling . . . . .	354
4.3.2	Operative Planung (Jahresplanung/Budgetierung) . . . . .	359
4.3.2.1	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf . . . . .	359
4.3.2.2	Zielsetzung . . . . .	361
4.3.2.3	Planung in den Bereichen (Detailplanung) . . . . .	362
4.3.2.4	Zusammenfassung und Verabschiedung der Pläne . . . . .	365
4.3.3	Operative Kontrolle (Überwachung) . . . . .	367
4.3.3.1	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf . . . . .	367
4.3.3.2	Erfassung der Ist-Daten . . . . .	368
4.3.3.3	Soll-Ist-Vergleich . . . . .	369
4.3.3.4	Vorschaurechnungen (Forecasting) . . . . .	372
4.3.4	Informationen/Berichtswesen . . . . .	375
4.3.5	Operative Unternehmenssteuerung . . . . .	375
4.3.5.1	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf . . . . .	375
4.3.5.2	Vorbereitungsphase . . . . .	376
4.3.5.3	Entscheidungsphase . . . . .	377
4.3.5.4	Durchführungsphase . . . . .	378
4.3.6	Instrumente des operativen Controlling . . . . .	379
4.3.6.1	Gliederung des Instrumentariums . . . . .	379
4.3.6.2	Ausgewählte Instrumente als Konzern-Standard . . . . .	381
4.3.6.2.1	Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	381
4.3.6.2.2	Investitionsplanungs- und -kontrollsystem . . . . .	383
4.3.6.2.3	Cash-Flow-Rechnungen . . . . .	386
5	Grundlegende Teilsysteme und Werkzeuge des Controlling . . . . .	391
5.1	Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) . . . . .	391
5.1.1	Kosten- und Leistungsrechnung – Zielsetzungen, Auf- gaben und Aufbau . . . . .	391

5.1.1.1	Rechnungswesen und Zielsetzungen . . . . .	391
5.1.1.2	Aufgaben der KLR . . . . .	394
5.1.1.3	Aufbau der KLR . . . . .	398
5.1.1.3.1	Kostenartenrechnung . . . . .	398
5.1.1.3.2	Kostenstellenrechnung . . . . .	401
5.1.1.3.3	Kostenträgerrechnung . . . . .	403
5.1.2	Ausgestaltungsformen und Instrumente der Kostenrechnung . . . . .	410
5.1.2.1	Kostentheoretische Grundlagen . . . . .	410
5.1.2.1.1	Auszahlungen und Einzahlungen . . . . .	410
5.1.2.1.2	Ausgaben und Einnahmen . . . . .	410
5.1.2.1.3	Aufwendungen und Erträge . . . . .	412
5.1.2.1.4	Kosten und Leistungen . . . . .	414
5.1.2.1.5	Kosteneinteilung . . . . .	415
5.1.2.1.6	Kostenbestimmungsgrößen . . . . .	419
5.1.2.1.7	Prinzipien der Kostenzurechnung . . . . .	420
5.1.2.2	Kostenartenrechnung: 1. Schritt der KLR . . . . .	422
5.1.2.3	Kostenstellenrechnung: 2. Schritt der KLR . . . . .	431
5.1.2.4	Kostenträgerrechnung: 3. Schritt der KLR . . . . .	446
5.1.2.5	Vollkostenrechnung: Istkostenrechnung, Normalkostenrechnung und Plankostenrechnung . . . . .	463
5.1.2.6	Teilkostenrechnung . . . . .	466
5.1.3	Jüngere Entwicklungen im Kostenmanagement – Target Costing und Prozeßkostenrechnung . . . . .	472
5.1.3.1	Target Costing . . . . .	472
5.1.3.2	Prozeßkostenrechnung . . . . .	478
5.2	Informations- und Berichtssysteme . . . . .	485
5.2.1	Funktionen und Gestaltungsvarianten von Informations- und Berichtssystemen . . . . .	485
5.2.2	Quellen und Elemente von Informationssystemen des Controlling . . . . .	489
5.2.3	Informations- und Berichtswesen eines Industrieunternehmens am Beispiel des Continental Konzerns . . . . .	505
5.2.3.1	Eingrenzungen/Abgrenzungen des Themas . . . . .	505
5.2.3.2	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf . . . . .	505
5.2.3.3	Operatives Informations System (OIS) . . . . .	507
5.2.3.4	Management Informations System (MIS) – der Company Report . . . . .	510
5.2.3.5	Management Informations System (MIS) – das Konzern-Reporting . . . . .	513
5.2.3.6	Executive Information System (EIS) . . . . .	516
5.3	DV-Unterstützung des Controlling . . . . .	517
5.3.1	Konzeption eines DV-gestützten Controlling . . . . .	517
5.3.1.1	Was soll erreicht werden? . . . . .	517
5.3.1.2	Aufbau- und ablauforganisatorische Gegebenheiten, die zu berücksichtigen sind . . . . .	519
5.3.1.2.1	Wie sollen diese Anforderungen konzeptionell erfüllt werden? . . . . .	520

5.3.1.2.2	Probleme bei der konzeptionellen Erreichung . . . . .	520
5.3.1.3	Entwicklung/Verwandlung von Daten zu Botschaften . . . . .	521
5.3.1.4	Grundsätze auf der einen und individuelle Gestaltungsfreiheiten auf der anderen Seite . . . . .	522
5.3.1.5	Resümee . . . . .	524
5.3.2	Darstellungsarten und deren Software-Tools für das Controlling – Ein Überblick . . . . .	525
5.3.3	EDV-technische Unterstützungsmöglichkeiten des Controlling anhand der Standardsoftware Microsoft Excel® . . . . .	530
5.3.3.1	Einleitung und Voraussetzungen . . . . .	530
5.3.3.2	Grundlagen . . . . .	532
5.3.3.2.1	Der Bildschirm . . . . .	532
5.3.3.2.2	Dateneingabe . . . . .	533
5.3.3.2.3	Formeln und Bezüge . . . . .	535
5.3.3.2.4	Bearbeiten von Zellen . . . . .	537
5.3.3.2.4.1	Markieren und Formate . . . . .	537
5.3.3.2.4.2	Kopieren, Einfügen und Löschen . . . . .	541
5.3.3.2.5	Diverses . . . . .	542
5.3.3.2.5.1	Fixieren, Dokument schützen und Detektiv . . . . .	542
5.3.3.2.5.2	Seite einrichten, Drucken und Hilfe . . . . .	543
5.3.3.3	Funktionen . . . . .	544
5.3.3.3.1	Aufbau . . . . .	544
5.3.3.3.2	Die einfachen Grundfunktionen . . . . .	545
5.3.3.3.2.1	Summe . . . . .	545
5.3.3.3.2.2	Maximum, Mittelwert und Runden . . . . .	546
5.3.3.3.2.3	Wenn-Funktion . . . . .	547
5.3.3.3.2.4	Weitere Funktionen . . . . .	549
5.3.3.4	Wichtige Anwendungen für Controller . . . . .	550
5.3.3.4.1	Gestaltung von Tabellen . . . . .	550
5.3.3.4.2	Diagramme erstellen . . . . .	553
5.3.3.4.3	Pivot-Tabelle . . . . .	557
5.3.3.4.4	Zugriff auf bestimmte Tabellenwerte . . . . .	561
5.3.4	EDV-Unterstützung des dezentralen Controlling am Beispiel SAP R/3® bei der Continental AG (unter besonderer Berücksichtigung des Moduls CO) . . . . .	563
5.3.4.1	Einleitung . . . . .	563
5.3.4.2	Ausgangssituation der Konzerngesellschaft . . . . .	564
5.3.4.3	Kurzvorstellung von SAP R/3® . . . . .	569
5.3.4.4	Einführung von R/3® als Lösungskonzept . . . . .	571
5.3.4.5	Werden die Probleme mit R/3® gelöst? . . . . .	573
5.3.4.6	Resümee . . . . .	578
5.4	Techniken der Visualisierung, Präsentation und Moderation als personale Kommunikationswerkzeuge des Controlling . . . . .	580
5.4.1	Visualisieren, Präsentieren und Moderieren als Querschnittsaufgaben des Controlling . . . . .	580

5.4.2	Visuelle Kommunikation – Grundregeln und technische Hilfsmittel . . . . .	581
5.4.2.1	Begriff und Zielsetzung der »Visualisierung« . . . . .	581
5.4.2.2	Planung der Visualisierung . . . . .	582
5.4.2.3	Hilfsmittel der visuellen Gestaltung . . . . .	582
5.4.2.3.1	Medien der Gestaltung . . . . .	582
5.4.2.3.2	Grundelemente der Gestaltung – Farben, Schrift, Symbole . . . . .	583
5.4.2.3.3	Diagramme als standardisierte Darstellungsformen . . . . .	586
5.4.2.3.4	Komposition – Anordnen der Gestaltungselemente . . . . .	589
5.4.3	Präsentation – Ziele Anforderungen, Techniken und Wirkungen . . . . .	592
5.4.3.1	Begriff und Ziele der Präsentation . . . . .	592
5.4.3.2	Phasen der Präsentation . . . . .	592
5.4.3.2.1	Vorbereitung einer Präsentation . . . . .	592
5.4.3.2.2	Durchführung einer Präsentation . . . . .	594
5.4.3.2.3	Nachbereitung, Analyse und Lernen . . . . .	598
5.4.4	Moderation – Denkhaltung und Technik für das Controlling . . . . .	598
5.4.4.1	Controlling und die Denkhaltung »Moderation« . . . . .	598
5.4.4.2	Begriff, Ziele und Aufgabenfelder der Moderation . . . . .	599
5.4.4.3	Visualisierung, Fragen und Gesprächsregeln als übergeordnete Techniken der Moderation . . . . .	601
5.4.4.3.1	Ziele und ausgewählte Konventionen der Visualisierung in der Moderation . . . . .	601
5.4.4.3.2	Fragetechniken und Gesprächsregeln . . . . .	603
5.4.4.4	Vorbereitung und Phasen der Moderation . . . . .	605
5.4.4.5	Methoden der Moderation . . . . .	609
5.4.4.6	Grenzen der Moderation . . . . .	626
5.4.4.7	Besprechungen als beispielhafter Anwendungskontext einer »verschlinkten« Moderation . . . . .	627
5.5	Kommunikation und Konfliktmanagement als spezifische Interaktionstechniken des Controlling / . . . . .	631
5.5.1	Kommunikation im Controlling . . . . .	631
5.5.1.1	Bedeutung und Anwendungsfelder von Kommunikation im Controlling . . . . .	631
5.5.1.2	Grundlagen der Kommunikation . . . . .	632
5.5.1.2.1	Kommunikationsformen . . . . .	632
5.5.1.2.2	Kommunikationsmodelle . . . . .	633
5.5.1.2.3	Kommunikationsstörer – Ursachen für Probleme der Kommunikation . . . . .	639
5.5.1.2.4	Regeln und förderliche Faktoren der Kommunikation . . . . .	640
5.5.1.2.5	Zuhören – Arten des Zuhörens und ihre Besonderheiten . . . . .	641
5.5.1.2.6	Feedback – Bedeutung und Regeln der förderlichen Rückkopplung . . . . .	642
5.5.2	Konflikte – Grundformen, Ursachen und Strategien ihrer Bewältigung . . . . .	644

5.5.2.1	Konflikte und ihr Stellenwert im Controlling . . . . .	644
5.5.2.2	Konfliktursachen . . . . .	646
5.5.2.3	Konfliktarten . . . . .	647
5.5.2.4	Konflikthandlungsstrategien . . . . .	649
5.5.2.5	Verlauf einer kooperativen Konfliktbewältigung . . . . .	650
5.5.2.6	Darstellung von Konfliktsituationen – Soziogramm und Soziomatrix . . . . .	653
5.5.3	Der Controller als Kommunikator und Konfliktma- nager . . . . .	655
<b>6</b>	<b>Funktionszentriertes Controlling in Theorie und Praxis – Ziele, Verfahren und Instrumente . . . . .</b>	<b>657</b>
6.1	Beschaffungs-Controlling . . . . .	657
6.1.1	Strategisches Beschaffungs-Controlling . . . . .	657
6.1.1.1	Stellenwert des strategischen Beschaffungs-Controlling . . . . .	657
6.1.1.2	Neuorientierung des strategischen Beschaffungs-Controlling . . . . .	658
6.1.1.3	Aufgaben des strategischen Beschaffungs-Controlling . . . . .	659
6.1.1.4	Leitbild- und Grundzielformulierung . . . . .	660
6.1.1.5	Make-or-Buy-Erwägungen, Risikoanalyse und Lieferantenauswahl . . . . .	660
6.1.1.6	Gestaltung der Lieferantenstruktur und Lieferantenauswahl . . . . .	662
6.1.1.7	Aufbau zwischenbetrieblicher Koordinationsformen . . . . .	664
6.1.1.7.1	Koordinationsmechanismen in strategischen Lieferbeziehungen . . . . .	664
6.1.1.7.2	Abhängigkeitsanalyse . . . . .	665
6.1.1.7.3	Entwicklung interorganisationaler Koordinationsformen, Koordinationsprozesse und gemeinsame Managementsysteme . . . . .	666
6.1.2	Beschaffungs-Controlling aus operativer Perspektive . . . . .	670
6.1.2.1	Exkurs zur Verdeutlichung logistischer Prozesse . . . . .	671
6.1.2.2	Integrierte Materialwirtschaft . . . . .	672
6.1.2.3	Ziele und Aufgaben des Beschaffungs-Controlling . . . . .	672
6.1.2.4	Einführung in das Logistik-Controlling . . . . .	673
6.1.2.4.1	Bedarfe, Bedarfsverhalten und Bedarfsermittlung . . . . .	673
6.1.2.4.2	Bedarfsplanung . . . . .	676
6.1.2.4.2.1	Methoden der Bedarfsplanung . . . . .	676
6.1.2.4.2.2	Heuristische Methoden . . . . .	677
6.1.2.4.3	Stücklisten . . . . .	680
6.1.2.5	Kennzahlen des Beschaffungs-Controlling . . . . .	683
6.1.2.6	Analyseverfahren . . . . .	683
6.1.2.6.1	Lieferantenanalyse . . . . .	683
6.1.2.6.2	Betriebsunterbrechungsanalyse . . . . .	684
6.1.2.6.3	Preisobergrenzenbestimmung . . . . .	685
6.2	F&E-Controlling . . . . .	687

6.2.1	Innovationen und ihre Berücksichtigung im Controlling . . . . .	687
6.2.1.1	F&E als Grundlage für die Hervorbringung von Innovationen . . . . .	687
6.2.1.2	Arten von Innovationen. . . . .	688
6.2.1.3	Aufgabenbereiche des Innovationsmanagements . . . . .	689
6.2.1.4	Möglichkeiten für das Controlling von Innovationen . . . . .	690
6.2.1.5	Entwicklungsperspektiven für das Controlling von Innovationen . . . . .	692
6.2.2	F&E-Controlling aus strategischer und operativer Perspektive . . . . .	694
6.2.2.1	F&E als Instrument des Innovationsmanagements . . . . .	694
6.2.2.2	Steuerung des Innovationsprozesses durch F&E-Controlling . . . . .	695
6.2.2.3	Die beiden Steuerungsfragen: Machen wir das Richtige und machen wir es richtig? . . . . .	696
6.2.2.4	Strategisches F&E-Controlling . . . . .	698
6.2.2.4.1	Die Verbindung von F&E und Unternehmensstrategie . . . . .	698
6.2.2.4.2	Vom Anwendungsfeld-Portfolio zum F&E-Projektportfolio . . . . .	699
6.2.2.5	Operatives F&E-Controlling . . . . .	702
6.2.2.5.1	Projektmanagement . . . . .	702
6.2.2.5.2	Meilenstein-Management . . . . .	703
6.2.2.6	F&E-Benchmarking . . . . .	704
6.3	Produktions- und Logistik-Controlling . . . . .	708
6.3.1	Logistik-Controlling im Überblick . . . . .	708
6.3.1.1	Ziele und Aufgaben des Logistik-Controlling . . . . .	708
6.3.1.2	Instrumente des (operativen) Logistik-Controlling . . . . .	710
6.3.1.2.1	Logistikkosten- und -leistungsrechnung . . . . .	710
6.3.1.2.2	Logistik-Kennzahlensystem . . . . .	714
6.3.2	Produktions-Controlling . . . . .	717
6.3.2.1	Ziele und Aufgaben des Produktions-Controlling . . . . .	717
6.3.2.2	Aufbau und Anwendung eines Planungs- und Kontrollsystems . . . . .	719
6.3.2.3	Instrumente des Produktions-Controlling . . . . .	720
6.3.2.3.1	Überblick . . . . .	720
6.3.2.3.2	Kostenstellenbezogene Abweichungsanalyse . . . . .	721
6.3.2.3.3	Nutz- und Leerkostenanalyse . . . . .	724
6.3.2.3.4	Betriebsbereitschaftsgradorientierte Kostenanalyse . . . . .	725
6.3.2.3.5	Betriebsunterbrechungs-Risikoanalyse . . . . .	727
6.3.2.4	Strategisches Produktions-Controlling . . . . .	730
6.3.3	Produktions- und Logistik-Controlling bei PolyGram . . . . .	732
6.3.3.1	Controlling-/Controller-Verständnis . . . . .	732
6.3.3.2	Produktions- und Logistik-Controlling . . . . .	733
6.3.3.3	Organisation des Controlling bei PolyGram . . . . .	734
6.3.3.4	Zielsetzung des Controlling . . . . .	734
6.3.3.5	Aufgaben und Instrumente des Controlling . . . . .	736

6.3.3.6	Die Planung bei PolyGram sowie das Beispiel »Technischer Plan«	737
6.3.3.7	Überleitung der Planung auf die Analyse des Ist-Geschäftsverlaufs	740
6.3.3.8	Prozeßkostenrechnung	742
6.3.3.9	Schlußbetrachtung	743
6.4	Marketing- und Vertriebscontrolling	745
6.4.1	Anwendungsfelder und Instrumente des Marketing-Controlling	745
6.4.1.1	Ziele und Aufgaben	745
6.4.1.2	Instrumente des Marketing-Controlling	748
6.4.1.2.1	Verbraucheranalysen	753
6.4.1.2.2	Strategisches Vertriebscontrolling	753
6.4.1.2.3	Operatives Vertriebscontrolling	755
6.4.1.2.3.1	Ertragsportfolio	756
6.4.1.2.3.2	Kundendeckungsbeitragsrechnung	757
6.4.1.2.3.3	Potentialanalyse nach ABC-Kriterien	760
6.4.1.2.3.4	Stärken-/Schwächenprofil	761
6.4.1.2.3.5	Profit-Center Organisation	763
6.4.1.3	Organisation des Marketing-Controlling	765
6.4.1.4	Rückgewinnung verlorener Kunden	768
6.4.1.5	Analyse der abgesprungenen Kunden	768
6.4.2	Marketing-Controlling am Beispiel der Continental AG	771
6.4.2.1	Ziele und Aufgaben des Marketing-Controlling	771
6.4.2.2	Determinanten des Marketing-Controllings bei Continental	772
6.4.2.3	Strategisches Marketing-Controlling	773
6.4.2.4	Das Planungssystem	774
6.4.2.5	Der Forecast als Steuerungssystem	775
6.4.2.6	Ausprägungen der Deckungsbeitragsrechnung	776
6.4.2.7	Zielorientierte Preissetzung	777
6.4.2.8	Strategische Preissetzung in der Erstausrüstung	779
6.4.2.9	Die übrigen absatzpolitischen Instrumente	780
6.4.2.1.0	Die Koordinations- und Beratungsfunktion	781
6.4.2.1.1	Entwicklungsperspektiven des Marketing-Controlling	781
6.5	Finanz- und Investitionscontrolling	783
6.5.1	Aufgaben, Verfahren und Instrumente des Finanz- und Investitions-Controlling	783
6.5.1.1	Aufgaben und Methoden des Finanz-Controlling	783
6.5.1.2	Finanzplanung	785
6.5.1.2.1	Finanzplankontrolle und Kapitalbindungsplan	785
6.5.1.2.2	Bilanz- und Ergebnisquellenanalyse	788
6.5.1.3	Investitions-Controlling	794
6.5.1.3.1	Investitionsrechnung	796
6.5.1.3.2	Kostenvergleichsrechnung	797
6.5.1.3.3	Rentabilitätsrechnung	798



6.5.1.3.4	Amortisationsrechnung . . . . .	798
6.5.1.3.5	Kapitalwertmethode . . . . .	800
6.5.1.4	Kostenentwicklung im Projekt-Controlling . . . . .	802
6.5.1.5	Risikostrukturen bei Investitionsentscheidungen . . . . .	802
6.5.2	Integriertes Erfolgs-, Finanz- und Bilanzcontrolling mit dem Software-Paket Professional Planner <sup>TM</sup> . . . . .	805
6.5.2.1	Professional Planner <sup>TM</sup> als integriertes Planungs- und Steuerungsinstrument . . . . .	805
6.5.2.2	Wandel des Controllerbildes . . . . .	808
6.5.2.3	Beispielhafte Einsatzgebiete . . . . .	809
6.5.2.4	Idealtypischer Budgetierungsablauf . . . . .	812
6.5.2.5	Demonstrationsbeispiel: Fahrrad GmbH . . . . .	814
6.6	Personal-Controlling . . . . .	825
6.6.1	Personal-Controlling – Ziele, Aufgabenfelder und Instrumente . . . . .	825
6.6.1.1	Begriffliche Grundlagen und Spezifika des Personal-Controlling . . . . .	825
6.6.1.2	Zielkanon des Personal-Controlling . . . . .	827
6.6.1.3	Aufgabenfelder des Personal-Controlling . . . . .	829
6.6.1.4	Formen des Personal-Controlling . . . . .	831
6.6.1.5	Tätigkeitsschwerpunkte des operativen Personal-Controlling . . . . .	834
6.6.1.5.1	Personalbeschaffungs-Controlling . . . . .	834
6.6.1.5.2	Personaleinsatz-Controlling . . . . .	835
6.6.1.5.3	Personalentwicklungs- und Bildungs-Controlling . . . . .	835
6.6.1.5.4	Führungs- sowie Freisetzungcontrolling . . . . .	838
6.6.1.6	Instrumente des Personal-Controlling . . . . .	839
6.6.1.6.1	Instrumente des Personal-Controlling im Überblick . . . . .	839
6.6.1.6.2	Klassische (operative) personalwirtschaftliche Instrumente . . . . .	840
6.6.1.6.2.1	Mitarbeiterbefragung . . . . .	840
6.6.1.6.2.2	Leistungsbeurteilung . . . . .	840
6.6.1.6.2.3	Potentialbeurteilung . . . . .	841
6.6.1.6.2.4	Assessment Center . . . . .	842
6.6.1.6.2.5	Personal-Audit . . . . .	842
6.6.1.6.2.6	Personalkennzahlensysteme . . . . .	843
6.6.1.6.2.7	Personalinformationssysteme . . . . .	844
6.6.1.6.3	Strategische Analyseinstrumente . . . . .	845
6.6.1.6.3.1	Frühaufklärungssysteme . . . . .	845
6.6.1.6.3.2	Szenario-Technik sowie Stärken-Schwächen-Analyse . . . . .	846
6.6.1.6.3.3	Personalportfolio . . . . .	846
6.6.1.6.4	Abschließende Einschätzung zu Instrumenten des Personal-Controlling . . . . .	849
6.6.1.7	Institutionalisierung des Personal-Controlling – Organisatorische Gestaltungsvarianten . . . . .	849
6.6.1.8	Problemfelder der Einführung eines Personal-Controlling und Ansätze ihrer Handhabung . . . . .	851

6.6.2	Personal-Controlling in einem Versicherungsunternehmen . . . . .	856
6.6.2.1	Controlling-Ansatz . . . . .	856
6.6.2.1.1	Ausrichtung und Träger des Personal-Controlling . . . . .	856
6.6.2.1.2	Funktionen des Personal-Controlling . . . . .	857
6.6.2.2	Instrumente des Personal-Controlling . . . . .	858
6.6.2.2.1	Personalinformationssystem . . . . .	858
6.6.2.2.2	Entscheidungsunterstützungssystem . . . . .	861
6.6.2.2.3	Personalaufwandsanalyse . . . . .	862
6.6.2.2.4	Personalkostenplanung . . . . .	864
6.6.2.2.5	Mitarbeiterbefragung . . . . .	866
6.7	EDV-Controlling . . . . .	871
6.7.1	Inhalt, Ziele und Aufgaben des EDV-Controlling . . . . .	871
6.7.1.1	Einleitung und Begriffsklärung . . . . .	871
6.7.1.2	Ziele des EDV-Controlling . . . . .	872
6.7.1.3	Aufgabenfelder des EDV-Controlling . . . . .	875
6.7.1.3.1	Planungsaufgaben . . . . .	875
6.7.1.3.2	Überwachungs- und Kontrollaufgaben . . . . .	876
6.7.1.3.3	Koordinations- und Informationsaufgaben . . . . .	876
6.7.1.3.4	Design- und Gestaltungsaufgaben . . . . .	877
6.7.2	Ansätze zur Konzeption des EDV-Controlling . . . . .	878
6.7.2.1	Gestaltungselemente des EDV-Controlling . . . . .	878
6.7.2.2	Projekt-Controlling und Produkt-Controlling . . . . .	881
6.7.2.2.1	Projekt-Controlling . . . . .	881
6.7.2.2.2	Produkt-Controlling: Controlling des Systemlebenszyklus . . . . .	881
6.7.3	Methoden des EDV-Controlling . . . . .	884
6.7.3.1	Übersicht und Einordnung der Methoden für das EDV-Controlling . . . . .	884
6.7.3.2	Ausgewählte Methoden des EDV-Controlling . . . . .	885
6.7.3.2.1	Budgetierungsverfahren . . . . .	885
6.7.3.2.2	Kosten- und Leistungsrechnung im EDV-Controlling . . . . .	886
6.7.3.2.3	Wirtschaftlichkeitsrechnung im EDV-Controlling . . . . .	888
6.7.3.3	EDV-Controlling in der betrieblichen Praxis . . . . .	889
7	Controlling in speziellen Objekt- und Einsatzbereichen . . . . .	894
7.1	Controlling mit spezifischem Objektbezug . . . . .	894
7.1.1	Projekt-Controlling: Aufgaben und Instrumente . . . . .	894
7.1.1.1	Grundlagen des Projektcontrolling . . . . .	894
7.1.1.2	Organisation des Projektmanagement und -controlling . . . . .	895
7.1.1.3	Der Projektablauf . . . . .	906
7.1.1.4	Das Multi-Projektmanagement . . . . .	915
7.1.1.5	Instrumente zur Unterstützung des Projektcontrolling . . . . .	919
7.1.1.5.1	Formularunterstützung . . . . .	919
7.1.1.5.2	DV-Tool-Unterstützung . . . . .	920
7.1.1.6	Erfolgs- und Mißerfolgsk Faktoren im Projektmanagement . . . . .	921

7.1.1.7	Schlußbemerkungen . . . . .	921
7.1.2	Controlling als Unterstützungsinstrument eines Total Quality Management . . . . .	925
7.1.2.1	Ziele und Aufgaben des Qualitätscontrolling . . . . .	925
7.1.2.2	Einordnung des Qualitätscontrolling in das Qualitäts- management . . . . .	926
7.1.2.3	Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Qualitäts-Controlling . . . . .	927
7.1.2.4	Methoden und Instrumente des Qualitätscontrolling	930
7.1.2.4.1	Strategisches Qualitätscontrolling . . . . .	930
7.1.2.4.2	Operatives Qualitätscontrolling . . . . .	931
7.1.2.4.2.1	Qualitätscontrolling innerhalb einzelner Funktions- bereiche . . . . .	931
7.1.2.4.2.2	Instrumente des Qualitätscontrolling	933
7.1.2.4.3	Die Normenreihe ISO 9000ff. als Qualitätsstandard . . . . .	936
7.1.2.5	Schlußbemerkung . . . . .	944
7.1.3	Zukunftssicherung durch ein ökologieorientiertes Controlling . . . . .	945
7.1.3.1	Ziele und Aufgaben des ökologieorientierten Controll- ing . . . . .	945
7.1.3.2	Aufbau und Anwendung des Planungs- und Kontroll- systems für das ökologieorientierte Controlling . . . . .	947
7.1.3.2.1	Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Öko-Controlling . . . . .	947
7.1.3.2.2	Vom Planungs- und Kontrollsystem zum ökologieori- entierten Umweltinformationssystem/Umweltmana- gementsystem . . . . .	952
7.1.3.3	Instrumente des ökologieorientierten Controlling . . . . .	954
7.1.3.3.1	Kostensenkungsreserven als ökonomischer Auslöser für das ökologieorientierte Controlling . . . . .	954
7.1.3.3.2	Die ökologische Buchhaltung: Die Umweltkosten- rechnung im Überblick . . . . .	954
7.1.3.3.3	Die Öko-Bilanz . . . . .	957
7.1.3.3.4	Die Belastungsbilanz . . . . .	957
7.1.3.3.5	Ökologische Kennzahlen im Überblick . . . . .	959
7.1.3.3.6	Das EG-Öko-Audit . . . . .	960
7.1.3.4	Maßnahmen zur Umsetzung eines Öko-Controlling . . . . .	962
7.1.3.5	Ausblick . . . . .	964
7.2	Controlling in speziellen Branchen . . . . .	965
7.2.1	Controlling in Bankbetrieben . . . . .	965
7.2.1.1	Merkmale, Strukturen und Zielsetzungen in Bankbe- trieben . . . . .	965
7.2.1.2	Bankkostenrechnung . . . . .	970
7.2.1.3	Kennzahlen im Bankbetrieb . . . . .	975
7.2.1.3.1	Rentabilität als Kennzahl . . . . .	975
7.2.1.3.2	Risiko als Kennzahl . . . . .	979
7.2.1.3.3	Wachstum als Kennzahl . . . . .	981

7.2.1.4	DV-Unterstützung in Bankbetrieben . . . . .	982
7.2.1.5	Strategisches und operatives Controlling in Bankbetrieben . . . . .	983
7.2.1.5.1	Strategisches Controlling . . . . .	984
7.2.1.5.2	Operatives Controlling . . . . .	985
7.2.2	Controlling in Versicherungsunternehmen . . . . .	989
7.2.2.1	Merkmale, Zielsetzungen und Strukturen in Versicherungsunternehmen . . . . .	989
7.2.2.2	Aufbau eines Controllingsystems in Versicherungsunternehmen . . . . .	993
7.2.2.2.1	Controllingorganisation in Versicherungsunternehmen . . . . .	993
7.2.2.2.2	Controllingobjekte in Versicherungsunternehmen . . . . .	995
7.2.2.2.3	Controllinginstrumente in Versicherungsunternehmen . . . . .	1001
7.2.2.2.4	Strategisches und operatives Controlling in Versicherungsunternehmen . . . . .	1004
7.2.3	Controlling in Handelsbetrieben . . . . .	1015
7.2.3.1	Marktsituation, Merkmale und Betriebsformen von Handelsbetrieben . . . . .	1015
7.2.3.2	Controllinganwendung in Handelsbetrieben . . . . .	1018
7.2.3.2.1	Controllingobjekte in Handelsbetrieben . . . . .	1018
7.2.3.2.2	Controllingorganisation in Handelsbetrieben . . . . .	1026
7.2.3.2.3	Controllingprozeß in Handelsbetrieben . . . . .	1029
7.2.4	Controlling in Nonprofit-Organisationen (NPO) . . . . .	1035
7.2.4.1	Definition und Problemstellung . . . . .	1035
7.2.4.2	Typen und Ausprägungen . . . . .	1037
7.2.4.3	Organisation und Positionierung des Controlling . . . . .	1038
7.2.4.4	Spezifische Anforderungen an das Controlling . . . . .	1039
7.2.4.5	Aufbau eines operativen Controllingsystems auf Basis der Prozeßkostenrechnung in der Kommunalverwaltung . . . . .	1042
7.2.4.6	Aufbau eines Zielvereinbarungssystems . . . . .	1045
7.2.4.7	Budgetierung . . . . .	1048
7.2.4.8	Modernes Controlling in der niederländischen Gemeinde Tilburg . . . . .	1050
<b>8</b>	<b>Zukunftstrends im Controlling . . . . .</b>	<b>1053</b>
8.1	Stellenwert des Controlling – heute und morgen . . . . .	1053
8.2	Entwicklungstendenzen des Controlling . . . . .	1054
8.3	Ausblick – Herausforderungen für Controllerinnen und Controller von morgen . . . . .	1059
	<b>Aufgaben . . . . .</b>	<b>1061</b>
	<b>Lösungen . . . . .</b>	<b>1127</b>
	<b>Fortbildungsprüfung zum/zur Controller/in IHK (IHK Hannover-Hildesheim) . . . . .</b>	<b>1262</b>

Literaturverzeichnis . . . . .	1269
Abbildungsverzeichnis . . . . .	1287
Die Autorinnen und Autoren . . . . .	1300
Register . . . . .	1307