

Inhaltsübersicht

1	Controlling und Controller IHK im Überblick	
	Claus Steinle/Heike Bruch	1
2	Einführung: Begriffliches Grundverständnis, Ziele und Organisation des Controlling	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
3	Controlling im betrieblichen Managementkontext	62
3.1	Volks- und betriebswirtschaftliche Grundprozesse und Faktoren als Bezugsgrößen des Controlling	
	Dieter Lawa	62
3.2	Unternehmensführung – ein »grundlegender« Überblick	
	Claus Steinle	152
3.3	Mitarbeiterführung und Personalwesen – spezifische Rahmengrößen, Arbeitstechniken und Objekte des Controlling	
	Heike Bruch	203
3.4	Das Arbeitsrecht als Kontext des Controlling	
	Ute Schwiogerhausen	247
4	Grundlagen eines Ganzheitlichen Controlling	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
5 Grundlegende Teilsysteme und Werkzeuge des Controlling . . .	391
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	492
5.2 Informations- und Berichtssysteme	505
5.2.1 Funktionen und Gestaltungsvarianten von Informations- und Berichtssystemen Thomas R. Hummel	505
5.2.2 Quellen und Elemente von Informationssystemen des Controlling Thomas R. Hummel	509
5.2.3 Informations- und Berichtswesen eines Industrieunternehmens am Beispiel des Continental-Konzerns Arnold Fischer	525
5.3 DV-Unterstützung des Controlling	537
5.3.1 Konzeption eines DV-gestützten Controlling Thomas Seligmann	537
5.3.2 Darstellungsarten und deren Software-Tools für das Controlling – Ein Überblick Thomas Seligmann	545
5.3.3 EDV-technische Unterstützungsmöglichkeiten des Controlling anhand der Standardsoftware Microsoft »Excel« [®] Martin Weselmann	550
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	583
5.4 Techniken der Visualisierung, Präsentation und Moderation als personale Kommunikationswerkzeuge des Controlling Heike Bruch	600

5.5	Kommunikation und Konfliktmanagement als spezifische Interaktionstechniken des Controlling Heike Bruch/Bernd Vogel	651
6	Funktionszentriertes Controlling in Theorie und Praxis – Ziele, Verfahren und Instrumente	677
6.1	Beschaffungs-Controlling	677
6.1.1	Strategisches Beschaffungs-Controlling Heike Bruch	677
6.1.2	Beschaffungs-Controlling aus operativer Perspektive Norbert P. Nüchter	691
6.2	F&E-Controlling	707
6.2.1	Innovationen und ihre Berücksichtigung im Controlling Kai Böttcher	707
6.2.2	F&E-Controlling aus strategischer und operativer Perspektive Tom W.H.A. Sommerlatte	714
6.3	Produktions- und Logistik-Controlling	728
6.3.1	Logistik-Controlling im Überblick Katja Schimmelpfeng	728
6.3.2	Produktions-Controlling Katja Schimmelpfeng	737
6.3.3	Produktions- und Logistik-Controlling bei PolyGram Rüdiger Wesch	752
6.4	Marketing- und Vertriebscontrolling	765
6.4.1	Anwendungsfelder und Instrumente des Marketing-Controlling Thomas R. Hummel	765
6.4.2	Marketing-Controlling am Beispiel der Continental AG Heinrich Exeler	791
6.5	Finanz- und Investitions-Controlling	803
6.5.1	Aufgaben, Verfahren und Instrumente des Finanz- und Investitions-Controlling Norbert P. Nüchter	803
6.5.2	Integriertes Erfolgs-, Finanz- und Bilanzcontrolling mit dem Software-Paket Professional Planner™ Stefan Blüm	825
6.6	Personal-Controlling	845
6.6.1	Personal-Controlling – Ziele, Aufgabenfelder und Instrumente Heike Bruch	845

6.6.2 Personal-Controlling in einem Versicherungsunternehmen Wolfgang Greife/Gesa-Roswitha Rinke	876
6.7 EDV-Controlling Torsten Koß	891
7 Controlling in speziellen Objekt- und Einsatzbereichen	914
7.1 Controlling mit spezifischem Objektbezug	914
7.1.1 Projekt-Controlling: Aufgaben und Instrumente Andreas Daum/Dieter Lawa	914
7.1.2 Controlling als Unterstützungsinstrument eines Total Quality Management Andreas Daum/Dieter Lawa	945
7.1.3 Zukunftssicherung durch ein ökologieorientiertes Controlling Andreas Daum/Dieter Lawa	965
7.2 Controlling in speziellen Branchen	985
7.2.1 Controlling in Bankbetrieben Andreas Daum	985
7.2.2 Controlling in Versicherungsunternehmen Andreas Daum	1009
7.2.3 Controlling in Handelsbetrieben Andreas Daum	1035
7.2.4 Controlling in Nonprofit-Organisationen (NPO) Rolf Henning	1055
8 Zukunftstrends im Controlling Heike Bruch/Claus Steinle	1073
Aufgaben	1081
Lösungen	1147
Fortbildungsprüfung zum/zur Controller/in IHK (IHK Hannover-Hildesheim)	1282
Fortbildungsprüfung zum Assistenten (IHK) für Controlling/zur Assistentin (IHK) für Controlling (IHK Hannover-Hildesheim) (Entwurf)	1289
Hinweise zur Projektarbeit und zum Fachgespräch bzw. zur Präsentation Claus Steinle	1292
Literaturverzeichnis	1311
Abbildungsverzeichnis	1330
Die Autorinnen und Autoren	1344
Register	1351

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
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 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 erfolgsversprechende Wahrnehmung der Controllerrolle	58
3	Controlling im betrieblichen Managementkontext	62
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 Umsatzprozesses	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: Einführungsskizze	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

3.1.2.4.5	Aufbau- und Ablauforganisation	139
3.1.2.4.5.1	Organisation im Überblick	139
3.1.2.4.5.2	Inhalte der Aufbauorganisation	139
3.1.2.4.5.3	Strukturen und Elemente der Ablauforganisation	142
3.1.2.5	Inhalte ausgewählter Funktionsbereiche im Überblick	145
3.1.2.5.1	Der Funktionsbereich Personal als Querschnittsfunktion	145
3.1.2.5.2	Materialwirtschaft	145
3.1.2.5.3	Fertigungswirtschaft	146
3.1.2.5.4	Absatzwirtschaft	147
3.1.2.5.5	Finanzwirtschaft	149
3.2	Unternehmungsführung – ein »grundlegender« Überblick	152
3.2.1	Grundfunktionen des Management	152
3.2.1.1	Management und Unternehmungsführung: funktionale und institutionale Sichtweisen	152
3.2.1.2	Phasenstruktur des Managementprozesses	157
3.2.1.3	Organisation als Managementaufgabe	160
3.2.1.4	Führung als »personale« Funktion im Management	163
3.2.2	Zentrale Managementsysteme im Überblick	167
3.2.2.1	Teilsysteme des Management: ein Ordnungsgerüst	167
3.2.2.2	Unternehmungspolitik, -ethik, -kultur und -philosophie als Basis des Management	170
3.2.2.3	Planungs- und Kontrollsysteme sowie Controlling	179
3.2.2.4	Organisationssysteme	183
3.2.2.5	Informationssysteme	191
3.2.2.6	Personal-/Mitarbeiterführungssysteme	192
3.2.3	Ausgewählte Management-by-Konzepte als Sollvorstellungen für die Praxis	194
3.2.3.1	Managementprozeß und Management-by-Prinzipien	194
3.2.3.2	Aspektorientierte Managementprinzipien	194
3.2.3.3	Umfassende Managementprinzipien	197
3.2.3.4	Würdigung und Ausblick	200
3.3	Mitarbeiterführung und Personalwesen – spezifische Rahmengrößen, Arbeitstechniken und Objekte des Controlling	203
3.3.1	Mitarbeiterführung und Funktionen des zentralen Personalwesens als tragende Felder des Personalmanagement	203
3.3.2	Mitarbeiterführung – Einflußgrößen und -möglichkeiten, Prozesse, Stile und Mittel	206
3.3.2.1	Begriffliche Abgrenzung von Führung	206
3.3.2.2	Zustandekommen von Leistung und Zufriedenheit – Einflußgrößen menschlichen Verhaltens	207
3.3.2.2.1	Bestimmungsgrößen von Leistung und Zufriedenheit und ihr Zusammenwirken	207
3.3.2.2.2	Inhalts- und Prozeßtheorien der Motivation	209

3.3.2.3	Inhalte der Führung aus prozessualer Perspektive – Regelkreis der Führung	212
3.3.2.4	Führungsstile	216
3.3.2.5	Gruppenführung und Selbststeuerung	219
3.3.2.6	Instrumente zur Unterstützung von Führungskräften	220
3.3.3	Zentrale Personalmanagementaufgaben – Ziele, Funktionen und Ausgestaltung	221
3.3.3.1	Personalplanung – Bestandsanalyse und Bedarfser- mittlung	221
3.3.3.1.1	Personalplanung und Personalbestandsanalyse . . .	221
3.3.3.1.2	Personalbedarfsermittlung	224
3.3.3.1.2.1	Grundzüge der Personalbedarfsermittlung	224
3.3.3.1.2.2	Formen und Methoden der Personalbedarfsermitt- lung	224
3.3.3.2	Personalbeschaffung	231
3.3.3.3	Personaleinsatz – Arbeitsgestaltung	234
3.3.3.4	Personalentwicklung	238
3.3.3.5	Personalfreisetzung	239
3.3.3.6	Personalkostenmanagement – Lohn- und Gehaltssy- steme	241
3.3.3.6.1	Personalentlohnung	241
3.3.3.6.2	Personalkostenbudgetierung	243
3.4	Das Arbeitsrecht als Kontext des Controlling . . .	247
3.4.1	Grundlagen und Quellen des Arbeitsrechts sowie Grundbegriffe	247
3.4.2	Arbeitsverhältnis und Arbeitsvertrag	250
3.4.2.1	Begriff und Abschluß des Arbeitsvertrages	250
3.4.2.2	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag . . .	251
3.4.2.2.1	Leistung und Gegenleistung	251
3.4.2.2.2	Treuepflicht und Fürsorgepflicht	251
3.4.2.2.3	Weisungs- und Direktionsbefugnis	252
3.4.2.2.4	Entgeltfortzahlungspflicht	252
3.4.2.2.4.1	Entgeltfortzahlung bei Krankheit und Maßnahmen der medizinischen Vorsorge und Rehabilitation . . .	252
3.4.2.2.4.2	Urlaubsentgelt	255
3.4.2.2.4.3	Feiertagsvergütung	255
3.4.2.2.4.4	Bezahlte Freistellung	256
3.4.3	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	256
3.4.3.1	Befristung	256
3.4.3.2	Aufhebungsvertrag/Abwicklungsvertrag	257
3.4.3.3	Kündigung (§ 102 BetrVG)	259
3.4.3.3.1	Anhörung des Betriebsrates (§ 102 BetrVG)	261
3.4.3.3.2	Kündigungsfristen	262
3.4.3.3.3	Allgemeiner Kündigungsschutz	263
3.4.3.3.4	Besonderer Kündigungsschutz	266
3.4.3.4	Änderungskündigung	267
3.4.4	Arbeitsschutzgesetze	268

3.4.4.1	Jugendarbeitsschutzgesetz	268
3.4.4.2	Mutterschutzgesetz	269
3.4.4.3	Schwerbehindertengesetz	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
4	Grundlagen eines Ganzheitlichen Controlling	279
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 Strategieauswahl	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- tegischem 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	473
5.1.3	Jüngere Entwicklungen im Kostenmanagement – Target Costing und Prozeßkostenrechnung	492
5.1.3.1	Target Costing	492
5.1.3.2	Prozeßkostenrechnung	498
5.2	Informations- und Berichtssysteme	505
5.2.1	Funktionen und Gestaltungsvarianten von Informations- und Berichtssystemen	505
5.2.2	Quellen und Elemente von Informationssystemen des Controlling	509
5.2.3	Informations- und Berichtswesen eines Industrieunternehmens am Beispiel des Continental-Konzerns	525
5.2.3.1	Eingrenzungen/Abgrenzungen des Themas	525
5.2.3.2	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf	525
5.2.3.3	Operatives Informations System (OIS)	527
5.2.3.4	Management Informations System (MIS) – der Company Report	530
5.2.3.5	Management Informations System (MIS) – das Konzern-Reporting	533
5.2.3.6	Executive Information System (EIS)	536
5.3	DV-Unterstützung des Controlling	537
5.3.1	Konzeption eines DV-gestützten Controlling	537
5.3.1.1	Was soll erreicht werden?	537
5.3.1.2	Aufbau- und ablauforganisatorische Gegebenheiten, die zu berücksichtigen sind	539
5.3.1.2.1	Wie sollen diese Anforderungen konzeptionell erfüllt werden?	540

5.3.1.2.2	Probleme bei der konzeptionellen Erreichung	540
5.3.1.3	Entwicklung/Verwandlung von Daten zu Botschaften	541
5.3.1.4	Grundsätze auf der einen und individuelle Gestaltungs-freiheiten auf der anderen Seite	542
5.3.1.5	Resümee	544
5.3.2	Darstellungsarten und deren Software-Tools für das Controlling – Ein Überblick	545
5.3.3	EDV-technische Unterstützungsmöglichkeiten des Controlling anhand der Standardsoftware Microsoft Excel®	550
5.3.3.1	Einleitung und Voraussetzungen	550
5.3.3.2	Grundlagen	552
5.3.3.2.1	Der Bildschirm	552
5.3.3.2.2	Dateneingabe	553
5.3.3.2.3	Formeln und Bezüge	555
5.3.3.2.4	Bearbeiten von Zellen	557
5.3.3.2.4.1	Markieren und Formate	557
5.3.3.2.4.2	Kopieren, Einfügen und Löschen	561
5.3.3.2.5	Diverses	562
5.3.3.2.5.1	Fixieren, Dokument schützen und Detektiv	562
5.3.3.2.5.2	Seite einrichten, Drucken und Hilfe	563
5.3.3.3	Funktionen	564
5.3.3.3.1	Aufbau	564
5.3.3.3.2	Die einfachen Grundfunktionen	565
5.3.3.3.2.1	Summe	565
5.3.3.3.2.2	Maximum, Mittelwert und Runden	566
5.3.3.3.2.3	Wenn-Funktion	567
5.3.3.3.2.4	Weitere Funktionen	569
5.3.3.4	Wichtige Anwendungen für Controller	570
5.3.3.4.1	Gestaltung von Tabellen	570
5.3.3.4.2	Diagramme erstellen	573
5.3.3.4.3	Pivot-Tabelle	578
5.3.3.4.4	Zugriff auf bestimmte Tabellenwerte	581
5.3.4	EDV-Unterstützung des dezentralen Controlling am Beispiel SAP R/3® bei der Continental AG (unter besonderer Berücksichtigung des Moduls CO)	583
5.3.4.1	Einleitung	583
5.3.4.2	Ausgangssituation der Konzerngesellschaft	584
5.3.4.3	Kurzvorstellung von SAP R/3®	589
5.3.4.4	Einführung von R/3® als Lösungskonzept	591
5.3.4.5	Werden die Probleme mit R/3® gelöst?	593
5.3.4.6	Resümee	598
5.4	Techniken der Visualisierung, Präsentation und Moderation als personale Kommunikationswerkzeuge des Controlling	600
5.4.1	Visualisieren, Präsentieren und Moderieren als Querschnittsaufgaben des Controlling	600

5.4.2	Visuelle Kommunikation – Grundregeln und technische Hilfsmittel	601
5.4.2.1	Begriff und Zielsetzung der »Visualisierung«	601
5.4.2.2	Planung der Visualisierung	602
5.4.2.3	Hilfsmittel der visuellen Gestaltung	602
5.4.2.3.1	Medien der Gestaltung	602
5.4.2.3.2	Grundelemente der Gestaltung – Farben, Schrift, Symbole	603
5.4.2.3.3	Diagramme als standardisierte Darstellungsformen	606
5.4.2.3.4	Komposition – Anordnen der Gestaltungselemente	609
5.4.3	Präsentation – Ziele, Anforderungen, Techniken und Wirkungen	612
5.4.3.1	Begriff und Ziele der Präsentation	612
5.4.3.2	Phasen der Präsentation	612
5.4.3.2.1	Vorbereitung einer Präsentation	612
5.4.3.2.2	Durchführung einer Präsentation	614
5.4.3.2.3	Nachbereitung, Analyse und Lernen	618
5.4.4	Moderation – Denkhaltung und Technik für das Controlling	618
5.4.4.1	Controlling und die Denkhaltung »Moderation«	618
5.4.4.2	Begriff, Ziele und Aufgabenfelder der Moderation	619
5.4.4.3	Visualisierung, Fragen und Gesprächsregeln als übergeordnete Techniken der Moderation	621
5.4.4.3.1	Ziele und ausgewählte Konventionen der Visualisierung in der Moderation	621
5.4.4.3.2	Fragetechniken und Gesprächsregeln	623
5.4.4.4	Vorbereitung und Phasen der Moderation	625
5.4.4.5	Methoden der Moderation	629
5.4.4.6	Grenzen der Moderation	646
5.4.4.7	Besprechungen als beispielhafter Anwendungskontext einer »verschlinkten« Moderation	647
5.5	Kommunikation und Konfliktmanagement als spezifische Interaktionstechniken des Controlling	651
5.5.1	Kommunikation im Controlling	651
5.5.1.1	Bedeutung und Anwendungsfelder von Kommunikation im Controlling	651
5.5.1.2	Grundlagen der Kommunikation	652
5.5.1.2.1	Kommunikationsformen	652
5.5.1.2.2	Kommunikationsmodelle	653
5.5.1.2.3	Kommunikationsstörer – Ursachen für Probleme der Kommunikation	659
5.5.1.2.4	Regeln und förderliche Faktoren der Kommunikation	660
5.5.1.2.5	Zuhören – Arten des Zuhörens und ihre Besonderheiten	661
5.5.1.2.6	Feedback – Bedeutung und Regeln der förderlichen Rückkopplung	662
5.5.2	Konflikte – Grundformen, Ursachen und Strategien ihrer Bewältigung	664

5.5.2.1	Konflikte und ihr Stellenwert im Controlling	664
5.5.2.2	Konfliktursachen	666
5.5.2.3	Konfliktarten	667
5.5.2.4	Konflikthandhabungsstrategien	669
5.5.2.5	Verlauf einer kooperativen Konfliktbewältigung	670
5.5.2.6	Darstellung von Konfliktsituationen – Soziogramm und Soziomatrix	673
5.5.3	Der Controller als Kommunikator und Konfliktma- nager	675
6	Funktionszentriertes Controlling in Theorie und Praxis – Ziele, Verfahren und Instrumente	677
6.1	Beschaffungs-Controlling	677
6.1.1	Strategisches Beschaffungs-Controlling	677
6.1.1.1	Stellenwert des strategischen Beschaffungs-Controlling	677
6.1.1.2	Neuorientierung des strategischen Beschaffungs-Controlling	678
6.1.1.3	Aufgaben des strategischen Beschaffungs-Controlling	679
6.1.1.4	Leitbild- und Grundzielformulierung	680
6.1.1.5	Make-or-Buy-Erwägungen, Risikoanalyse und Lieferantenauswahl	680
6.1.1.6	Gestaltung der Lieferantenstruktur und Lieferantenauswahl	682
6.1.1.7	Aufbau zwischenbetrieblicher Koordinationsformen	684
6.1.1.7.1	Koordinationsmechanismen in strategischen Lieferbeziehungen	684
6.1.1.7.2	Abhängigkeitsanalyse	685
6.1.1.7.3	Entwicklung interorganisationaler Koordinationsformen, Koordinationsprozesse und gemeinsame Managementsysteme	686
6.1.2	Beschaffungs-Controlling aus operativer Perspektive	691
6.1.2.1	Exkurs zur Verdeutlichung logistischer Prozesse	691
6.1.2.2	Integrierte Materialwirtschaft	692
6.1.2.3	Ziele und Aufgaben des Beschaffungs-Controlling	692
6.1.2.4	Einführung in das Logistik-Controlling	693
6.1.2.4.1	Bedarfe, Bedarfsverhalten und Bedarfsermittlung	693
6.1.2.4.2	Bedarfsplanung	696
6.1.2.4.2.1	Methoden der Bedarfsplanung	696
6.1.2.4.2.2	Heuristische Methoden	697
6.1.2.4.3	Stücklisten	700
6.1.2.5	Kennzahlen des Beschaffungs-Controlling	703
6.1.2.6	Analyseverfahren	703
6.1.2.6.1	Lieferantenanalyse	703
6.1.2.6.2	Betriebsunterbrechungsanalyse	704
6.1.2.6.3	Preisobergrenzenbestimmung	705
6.2	F&E-Controlling	707

6.2.1	Innovationen und ihre Berücksichtigung im Controlling	707
6.2.1.1	F&E als Grundlage für die Hervorbringung von Innovationen	707
6.2.1.2	Arten von Innovationen	708
6.2.1.3	Aufgabenbereiche des Innovationsmanagements	709
6.2.1.4	Möglichkeiten für das Controlling von Innovationen	710
6.2.1.5	Entwicklungsperspektiven für das Controlling von Innovationen	712
6.2.2	F&E-Controlling aus strategischer und operativer Perspektive	714
6.2.2.1	F&E als Instrument des Innovationsmanagements	714
6.2.2.2	Steuerung des Innovationsprozesses durch F&E-Controlling	715
6.2.2.3	Die beiden Steuerungsfragen: Machen wir das Richtige und machen wir es richtig?	716
6.2.2.4	Strategisches F&E-Controlling	718
6.2.2.4.1	Die Verbindung von F&E und Unternehmensstrategie	718
6.2.2.4.2	Vom Anwendungsfeld-Portfolio zum F&E-Projektportfolio	719
6.2.2.5	Operatives F&E-Controlling	722
6.2.2.5.1	Projektmanagement	722
6.2.2.5.2	Meilenstein-Management	723
6.2.2.6	F&E-Benchmarking	724
6.3	Produktions- und Logistik-Controlling	728
6.3.1	Logistik-Controlling im Überblick	728
6.3.1.1	Ziele und Aufgaben des Logistik-Controlling	728
6.3.1.2	Instrumente des (operativen) Logistik-Controlling	730
6.3.1.2.1	Logistikkosten- und -leistungsrechnung	730
6.3.1.2.2	Logistik-Kennzahlensystem	734
6.3.2	Produktions-Controlling	737
6.3.2.1	Ziele und Aufgaben des Produktions-Controlling	737
6.3.2.2	Aufbau und Anwendung eines Planungs- und Kontrollsystems	739
6.3.2.3	Instrumente des Produktions-Controlling	740
6.3.2.3.1	Überblick	740
6.3.2.3.2	Kostenstellenbezogene Abweichungsanalyse	741
6.3.2.3.3	Nutz- und Leerkostenanalyse	744
6.3.2.3.4	Betriebsbereitschaftsgradorientierte Kostenanalyse	745
6.3.2.3.5	Betriebsunterbrechungs-Risikoanalyse	747
6.3.2.4	Strategisches Produktions-Controlling	750
6.3.3	Produktions- und Logistik-Controlling bei PolyGram	752
6.3.3.1	Controlling-/Controller-Verständnis	752
6.3.3.2	Produktions- und Logistik-Controlling	753
6.3.3.3	Organisation des Controlling bei PolyGram	754
6.3.3.4	Zielsetzungen des Controlling	754
6.3.3.5	Aufgaben und Instrumente des Controlling	756

6.3.3.6	Die Planung bei PolyGram sowie das Beispiel »Technischer Plan«	757
6.3.3.7	Überleitung der Planung auf die Analyse des Ist-Geschäftsverlaufs	760
6.3.3.8	Prozeßkostenrechnung	762
6.3.3.9	Schlußbetrachtung	763
6.4	Marketing- und Vertriebscontrolling	765
6.4.1	Anwendungsfelder und Instrumente des Marketing-Controlling	765
6.4.1.1	Ziele und Aufgaben	765
6.4.1.2	Instrumente des Marketing-Controlling	768
6.4.1.2.1	Verbraucheranalysen	773
6.4.1.2.2	Strategisches Vertriebscontrolling	773
6.4.1.2.3	Operatives Vertriebscontrolling	775
6.4.1.2.3.1	Ertragsportfolio	776
6.4.1.2.3.2	Kundendeckungsbeitragsrechnung	777
6.4.1.2.3.3	Potentialanalyse nach ABC-Kriterien	780
6.4.1.2.3.4	Stärken-/Schwächenprofil	781
6.4.1.2.3.5	Profit-Center Organisation	783
6.4.1.3	Organisation des Marketing-Controlling	785
6.4.1.4	Rückgewinnung verlorener Kunden	788
6.4.1.5	Analyse der abgesprungenen Kunden	788
6.4.2	Marketing-Controlling am Beispiel der Continental AG	791
6.4.2.1	Ziele und Aufgaben des Marketing-Controlling	791
6.4.2.2	Determinanten des Marketing-Controlling bei Continental	792
6.4.2.3	Strategisches Marketing-Controlling	793
6.4.2.4	Das Planungssystem	794
6.4.2.5	Der Forecast als Steuerungssystem	795
6.4.2.6	Ausprägungen der Deckungsbeitragsrechnung	796
6.4.2.7	Zielorientierte Preissetzung	797
6.4.2.8	Strategische Preissetzung in der Erstausrüstung	799
6.4.2.9	Die übrigen absatzpolitischen Instrumente	800
6.4.2.10	Die Koordinations- und Beratungsfunktion	801
6.4.2.11	Entwicklungsperspektiven des Marketing-Controlling	801
6.5	Finanz- und Investitions-Controlling	803
6.5.1	Aufgaben, Verfahren und Instrumente des Finanz- und Investitions-Controlling	803
6.5.1.1	Aufgaben und Methoden des Finanz-Controlling	805
6.5.1.2	Finanzplanung	805
6.5.1.2.1	Finanzplankontrolle und Kapitalbindungsplan	805
6.5.1.2.2	Bilanz- und Ergebnisquellenanalyse	808
6.5.1.3	Investitions-Controlling	814
6.5.1.3.1	Investitionsrechnung	816
6.5.1.3.2	Kostenvergleichsrechnung	817
6.5.1.3.3	Rentabilitätsrechnung	818

6.5.1.3.4	Amortisationsrechnung	818
6.5.1.3.5	Kapitalwertmethode	820
6.5.1.4	Kostenentwicklung im Projekt-Controlling	822
6.5.1.5	Risikostrukturen bei Investitionsentscheidungen	822
6.5.2	Integriertes Erfolgs-, Finanz- und Bilanzcontrolling mit dem Software-Paket Professional Planner™	825
6.5.2.1	Professional Planner™ als integriertes Planungs- und Steuerungsinstrument	825
6.5.2.2	Wandel des Controllerbildes	828
6.5.2.3	Beispielhafte Einsatzgebiete	829
6.5.2.4	Idealtypischer Budgetierungsablauf	832
6.5.2.5	Demonstrationsbeispiel: Fahrrad GmbH	834
6.6	Personal-Controlling	845
6.6.1	Personal-Controlling – Ziele, Aufgabenfelder und Instrumente	845
6.6.1.1	Begriffliche Grundlagen und Spezifika des Personal-Controlling	845
6.6.1.2	Zielkanon des Personal-Controlling	847
6.6.1.3	Aufgabenfelder des Personal-Controlling	849
6.6.1.4	Formen des Personal-Controlling	851
6.6.1.5	Tätigkeitsschwerpunkte des operativen Personal-Controlling	854
6.6.1.5.1	Personalbeschaffungs-Controlling	854
6.6.1.5.2	Personaleinsatz-Controlling	855
6.6.1.5.3	Personalentwicklungs- und Bildungs-Controlling	855
6.6.1.5.4	Führungs- sowie Freisetzungs-Controlling	858
6.6.1.6	Instrumente des Personal-Controlling	859
6.6.1.6.1	Instrumente des Personal-Controlling im Überblick	859
6.6.1.6.2	Klassische (operative) personalwirtschaftliche Instrumente	860
6.6.1.6.2.1	Mitarbeiterbefragung	860
6.6.1.6.2.2	Leistungsbeurteilung	860
6.6.1.6.2.3	Potentialbeurteilung	861
6.6.1.6.2.4	Assessment Center	862
6.6.1.6.2.5	Personal-Audit	862
6.6.1.6.2.6	Personalkennzahlensysteme	863
6.6.1.6.2.7	Personalinformationssysteme	864
6.6.1.6.3	Strategische Analyseinstrumente	865
6.6.1.6.3.1	Frühaufklärungssysteme	865
6.6.1.6.3.2	Szenario-Technik sowie Stärken-Schwächen-Analyse	866
6.6.1.6.3.3	Personalportfolio	866
6.6.1.6.4	Abschließende Einschätzung zu Instrumenten des Personal-Controlling	869
6.6.1.7	Institutionalisierung des Personal-Controlling – Organisatorische Gestaltungsvarianten	869
6.6.1.8	Problemfelder der Einführung eines Personal-Controlling und Ansätze ihrer Handhabung	871

6.6.2	Personal-Controlling in einem Versicherungsunternehmen	876
6.6.2.1	Controlling-Ansatz	876
6.6.2.1.1	Ausrichtung und Träger des Personal-Controlling	876
6.6.2.1.2	Funktionen des Personal-Controlling	877
6.6.2.2	Instrumente des Personal-Controlling	878
6.6.2.2.1	Personalinformationssystem	878
6.6.2.2.2	Entscheidungsunterstützungssystem	881
6.6.2.2.3	Personalaufwandsanalyse	882
6.6.2.2.4	Personalkostenplanung	884
6.6.2.2.5	Mitarbeiterbefragung	886
6.7	EDV-Controlling	891
6.7.1	Inhalt, Ziele und Aufgaben des EDV-Controlling	891
6.7.1.1	Einleitung und Begriffsklärung	891
6.7.1.2	Ziele des EDV-Controlling	892
6.7.1.3	Aufgabenfelder des EDV-Controlling	895
6.7.1.3.1	Planungsaufgaben	895
6.7.1.3.2	Überwachungs- und Kontrollaufgaben	896
6.7.1.3.3	Koordinations- und Informationsaufgaben	896
6.7.1.3.4	Design- und Gestaltungsaufgaben	897
6.7.2	Ansätze zur Konzeption des EDV-Controlling	898
6.7.2.1	Gestaltungselemente des EDV-Controlling	898
6.7.2.2	Projekt-Controlling und Produkt-Controlling	901
6.7.2.2.1	Projekt-Controlling	901
6.7.2.2.2	Produkt-Controlling: Controlling des Systemlebenszyklus	901
6.7.3	Methoden des EDV-Controlling	904
6.7.3.1	Übersicht und Einordnung der Methoden für das EDV-Controlling	904
6.7.3.2	Ausgewählte Methoden des EDV-Controlling	905
6.7.3.2.1	Budgetierungsverfahren	905
6.7.3.2.2	Kosten- und Leistungsrechnung im EDV-Controlling	906
6.7.3.2.3	Wirtschaftlichkeitsrechnung im EDV-Controlling	908
6.7.3.3	EDV-Controlling in der betrieblichen Praxis	909
7	Controlling in speziellen Objekt- und Einsatzbereichen	914
7.1	Controlling mit spezifischem Objektbezug	914
7.1.1	Projekt-Controlling: Aufgaben und Instrumente	914
7.1.1.1	Grundlagen des Projektcontrolling	914
7.1.1.2	Organisation des Projektmanagement und -controlling	915
7.1.1.3	Der Projektablauf	926
7.1.1.4	Das Multi-Projektmanagement	935
7.1.1.5	Instrumente zur Unterstützung des Projekt-Controlling	939
7.1.1.5.1	Formularunterstützung	939
7.1.1.5.2	DV-Tool-Unterstützung	940
7.1.1.6	Erfolgs- und Mißerfolgskfaktoren im Projektmanagement	941

7.1.1.7	Schlußbemerkungen	941
7.1.2	Controlling als Unterstützungsinstrument eines Total Quality Management	945
7.1.2.1	Ziele und Aufgaben des Qualitätscontrolling	945
7.1.2.2	Einordnung des Qualitätscontrolling in das Qualitäts- management	946
7.1.2.3	Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Qualitäts-Controlling	947
7.1.2.4	Methoden und Instrumente des Qualitätscontrolling	950
7.1.2.4.1	Strategisches Qualitätscontrolling	950
7.1.2.4.2	Operatives Qualitätscontrolling	951
7.1.2.4.2.1	Qualitätscontrolling innerhalb einzelner Funktions- bereiche	951
7.1.2.4.2.2	Instrumente des Qualitätscontrolling	953
7.1.2.4.3	Die Normenreihe ISO 9000ff. als Qualitätsstandard .	956
7.1.2.5	Schlußbemerkung	964
7.1.3	Zukunftssicherung durch ein ökologieorientiertes Controlling	965
7.1.3.1	Ziele und Aufgaben des ökologieorientierten Control- ling	965
7.1.3.2	Aufbau und Anwendung des Planungs- und Kontrol- lensystems für das ökologieorientierte Controlling .	967
7.1.3.2.1	Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Öko-Controlling	967
7.1.3.2.2	Vom Planungs- und Kontrollsystem zum ökologieori- entierten Umweltinformationssystem/Umweltmana- gementsystem	972
7.1.3.3	Instrumente des ökologieorientierten Controlling . .	974
7.1.3.3.1	Kostensenkungsreserven als ökonomischer Auslöser für das ökologieorientierte Controlling	974
7.1.3.3.2	Die ökologische Buchhaltung: Die Umweltkosten- rechnung im Überblick	974
7.1.3.3.3	Die Öko-Bilanz	977
7.1.3.3.4	Die Belastungsbilanz	977
7.1.3.3.5	Ökologische Kennzahlen im Überblick	979
7.1.3.3.6	Das EG-Öko-Audit	980
7.1.3.4	Maßnahmen zur Umsetzung eines Öko-Controlling .	982
7.1.3.5	Ausblick	984
7.2	Controlling in speziellen Branchen	985
7.2.1	Controlling in Bankbetrieben	985
7.2.1.1	Merkmale, Strukturen und Zielsetzungen in Bankbe- trieben	985
7.2.1.2	Bankkostenrechnung	990
7.2.1.3	Kennzahlen im Bankbetrieb	995
7.2.1.3.1	Rentabilität als Kennzahl	995
7.2.1.3.2	Risiko als Kennzahl	999
7.2.1.3.3	Wachstum als Kennzahl	1001

7.2.1.4	DV-Unterstützung in Bankbetrieben	1002
7.2.1.5	Strategisches und operatives Controlling in Bankbetrieben	1003
7.2.1.5.1	Strategisches Controlling	1004
7.2.1.5.2	Operatives Controlling	1005
7.2.2	Controlling in Versicherungsunternehmen	1009
7.2.2.1	Merkmale, Zielsetzungen und Strukturen in Versicherungsunternehmen	1009
7.2.2.2	Aufbau eines Controllingsystems in Versicherungsunternehmen	1013
7.2.2.2.1	Controllingorganisation in Versicherungsunternehmen	1013
7.2.2.2.2	Controllingobjekte in Versicherungsunternehmen	1015
7.2.2.2.3	Controllinginstrumente in Versicherungsunternehmen	1021
7.2.2.2.4	Strategisches und operatives Controlling in Versicherungsunternehmen	1024
7.2.3	Controlling in Handelsbetrieben	1035
7.2.3.1	Marktsituation, Merkmale und Betriebsformen von Handelsbetrieben	1035
7.2.3.2	Controllinganwendung in Handelsbetrieben	1038
7.2.3.2.1	Controllingobjekte in Handelsbetrieben	1038
7.2.3.2.2	Controllingorganisation in Handelsbetrieben	1046
7.2.3.2.3	Controllingprozeß in Handelsbetrieben	1049
7.2.4	Controlling in Nonprofit-Organisationen (NPO)	1055
7.2.4.1	Definition und Problemstellung	1055
7.2.4.2	Typen und Ausprägungen	1057
7.2.4.3	Organisation und Positionierung des Controlling	1058
7.2.4.4	Spezifische Anforderungen an das Controlling	1059
7.2.4.5	Aufbau eines operativen Controllingsystems auf Basis der Prozeßkostenrechnung in der Kommunalverwaltung	1062
7.2.4.6	Aufbau eines Zielvereinbarungssystems	1065
7.2.4.7	Budgetierung	1068
7.2.4.8	Modernes Controlling in der niederländischen Gemeinde Tilburg	1070
8	Zukunftstrends im Controlling	1073
8.1	Stellenwert des Controlling – heute und morgen	1073
8.2	Entwicklungstendenzen des Controlling	1074
8.3	Ausblick – Herausforderungen für Controllerinnen und Controller von morgen	1079
Aufgaben	1081
Lösungen	1147
Fortbildungsprüfung zum/zur Controller/in IHK (IHK Hannover-Hildesheim)	1282

Fortbildungsprüfung zum Assistenten (IHK) für Controlling / zur Assistentin (IHK) für Controlling (IHK Hannover-Hildesheim) (Entwurf)	1289
Hinweise zur Projektarbeit und zum Fachgespräch bzw. zur Präsentation	1292
1. Inhaltliche Probleme der Projektarbeit und ihre erfolgreiche Bewältigung	1292
2. Formale »Fallstricke« und Hinweise zu ihrer Überwindung	1298
3. Anregungen zur Vorbereitung und Durchführung des Fachgesprächs/der Präsentation	1308
Literaturverzeichnis	1311
Abbildungsverzeichnis	1330
Die Autorinnen und Autoren	1344
Register	1351