

SCHÄFFER

POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Controlling und »Geprüfte/r Controller/in« im Überblick	1
1.1 Zur Zielsetzung und Konzeption des Buches	1
1.2 Prüfungsanforderungen an Controller und Controllerinnen	5
2 Grundverständnis, Ziele und Organisation des Controlling sowie Controllerrollen	7
2.1 Entwicklung, Ansätze und Grundverständnis des Controlling	7
2.1.1 Entstehung des Controlling	7
2.1.2 Entwicklungsstufen	8
2.1.3 Führungssystembezogene Ansätze des Controlling: ein Überblick	10
2.1.4 Abgrenzung des Controlling	14
2.1.5 Was ein »ganzheitliches« Controlling ausmacht	17
2.2 Ziele, Aufgaben und Instrumente des Controlling	21
2.2.1 Unternehmungsziele und ihre Inhalte	21
2.2.2 Aufgaben des Controlling: strategische und taktisch-operative Sichtweise	24
2.2.3 Funktionales und institutionales Controlling sowie Abgrenzung zu Revision und Treasuring	27
2.2.4 Aufgaben und Instrumente des Controlling im einführenden Überblick	29
2.3 Organisation des Controlling	31
2.3.1 Grundfragen der Organisation	31
2.3.2 Ausgewählte Beispiele aufbauorganisatorischer Einordnung des Controlling	35
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	53
2.4.2.1 Fachliche Anforderungsmerkmale	53
2.4.2.2 Persönliches Anforderungsprofil	54
2.4.3 Selbstverständnis und Fremdwahrnehmung des Controllers	56
2.4.4 Hinweise für eine Erfolg versprechende Wahrnehmung der Controllerrolle	59
3 Controlling im betrieblichen Managementkontext	63
3.1 Volkswirtschaftslehre als globaler Rahmen	63
3.1.1 Volkswirtschaftslehre und Controlling	63

3.1.1.1	Gegenstand der Volkswirtschaftslehre	63
3.1.1.2	Volkswirtschaftliche Zusammenhänge und Controlling	65
3.1.2	Volkswirtschaftliche Funktionsmechanismen und Gesamtrechnung	65
3.1.2.1	Einfacher und erweiterter Wirtschaftskreislauf	65
3.1.2.2	Märkte und Preisbildung sowie Marktformen	68
3.1.2.3	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung: Nationaleinkommen	71
3.1.3	Komparative Vorteile von Volkswirtschaften	74
3.1.3.1	Generelle Faktoren: Politisch-rechtliche Situation, Subventionspolitik und Infrastruktur	74
3.1.3.2	Wirtschaftsobjektbezogene Faktoren: Steuerliche Belastung sowie Arbeitskosten und -qualität	75
3.1.4	Konjunkturpolitik	76
3.1.4.1	Konjunkturzyklen	76
3.1.4.2	Konjunkturindikatoren und Konjunkturforschung	78
3.1.5	Wirtschaftspolitik: Magisches Viereck	79
3.1.5.1	Ziele der Wirtschaftspolitik: Magisches Viereck im Überblick	79
3.1.5.2	Stetiges und angemessenes Wirtschaftswachstum	81
3.1.5.3	Stabilität des Preisniveaus	82
3.1.5.4	Hoher Beschäftigungsstand	84
3.1.5.5	Außenwirtschaftliches Gleichgewicht	86
3.1.6	Geld- und Fiskalpolitik	88
3.1.6.1	Geldmengensteuerung durch die Europäische Zentralbank	88
3.1.6.2	Fiskalpolitik	91
3.1.6.3	Wechselkurse	92
3.1.7	Herausforderungen für die Volkswirtschaft	93
3.2	Betriebswirtschaftslehre als spezieller Rahmen	94
3.2.1	Betriebswirtschaftslehre und Controlling	94
3.2.1.1	Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	94
3.2.1.2	Betriebswirtschaftliche Einordnung des Controlling	95
3.2.2	Unternehmung als Objekt der BWL	95
3.2.2.1	Unternehmungsmerkmale und relevante Umweltfaktoren	95
3.2.2.2	Zielsystem von Unternehmungen	97
3.2.2.3	Differenzierung nach Betriebsgrößen	99
3.2.3	Konstitutive betriebswirtschaftliche Entscheidungen	101
3.2.3.1	Standortfaktoren und -entscheidung	101
3.2.3.2	Rechtsform des Betriebes	103
3.2.3.3	Unternehmensverbindungen: Kooperation und Konzentration	105
3.2.4	Betriebliche Produktionsfaktoren und Entscheidungen	107
3.2.4.1	Betriebliche Produktionsfaktoren sowie Faktorpreise und -qualitäten	107
3.2.4.2	Betriebswirtschaftlicher Entscheidungsprozess: Entwicklung von Entscheidungsempfehlungen	110
3.2.5	Betriebliche Potenzialfaktoren als Gestaltungsobjekte	112
3.2.5.1	Grundgedanken der ressourcen- und potenzialorientierten Sichtweise	112
3.2.5.2	Markt- und Kundenpotenziale: Produktinnovation und -eliminierung	112
3.2.5.3	Forschung und Entwicklung, technische Ausstattung sowie Produktions- wirtschaft und -programm	115
3.2.5.4	Mitarbeiterpotenziale und Beschäftigungsstrukturen	117
3.2.5.5	Finanzpotenziale	120

3.2.6	Herausforderungen im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre	123
3.3	Unternehmungsführung – ein »grundlegender« Überblick	125
3.3.1	Grundfunktionen des Management	125
3.3.1.1	Management und Unternehmungsführung: funktionale und institutionale Sichtweisen	125
3.3.1.2	Phasenstruktur des Managementprozesses	130
3.3.1.3	Organisation als Managementaufgabe	132
3.3.1.4	Führung als »personale« Funktion im Management	135
3.3.2	Zentrale Managementsysteme im Überblick	138
3.3.2.1	Teilsysteme des Management: ein Ordnungsgerüst	138
3.3.2.2	Unternehmungspolitik, -ethik, -kultur und -philosophie als Basis des Management	140
3.3.2.3	Planungs- und Kontrollsysteme sowie Controlling	148
3.3.2.4	Organisationssysteme	152
3.3.2.5	Informationssysteme	159
3.3.2.6	Personal-/Mitarbeiterführungssysteme	159
3.3.2.7	Änderungs-/Wandlungssysteme	159
3.3.3	Ausgewählte Management-by-Konzepte als Sollvorstellungen für die Praxis	161
3.3.3.1	Managementprozess und Management-by-Prinzipien	161
3.3.3.2	Aspektorientierte Managementprinzipien	161
3.3.3.3	Umfassende Managementprinzipien	164
3.3.3.4	Würdigung und Ausblick	167
3.4	Betriebliches Wissensmanagement	169
3.4.1	Begriffe und Ziele des Wissensmanagements im Unternehmen	169
3.4.1.1	Bedeutung des intellektuellen Kapitals im Unternehmen	169
3.4.1.2	Wissensarten	172
3.4.1.3	Ziele des Wissensmanagements	174
3.4.2	Aufgaben und Prozesse des Wissensmanagements	174
3.4.2.1	Wissensziele	175
3.4.2.2	Wissensidentifikation	176
3.4.2.3	Wissenserwerb	177
3.4.2.4	Wissensentwicklung	177
3.4.2.5	Wissens(ver)teilung	178
3.4.2.6	Wissensnutzung	178
3.4.2.7	Wissensbewahrung	179
3.4.2.8	Wissensbewertung	179
3.4.3	Methoden und Techniken des Wissensmanagements	180
3.4.3.1	Wissensziele	181
3.4.3.2	Wissensidentifikation	181
3.4.3.3	Wissenserwerb	183
3.4.3.4	Wissensentwicklung	183
3.4.3.5	Wissens(ver-)teilung	184
3.4.3.6	Wissensnutzung	185
3.4.3.7	Wissensbewahrung	186
3.4.3.8	Wissensbewertung	186
3.5	Mitarbeiterführung und Teamführung	190
3.5.1	Grundlagen und Formen der Mitarbeiterführung	190
3.5.1.1	Grundlagen des Managementprozesses Führung	190

3.5.1.1.1	Der Controller als Führungskraft: Notwendigkeit der Mitarbeiterführung sowie Abgrenzung des Führungsbegriffs	190
3.5.1.1.2	Darstellung eines Bezugsrahmens zur Führung	191
3.5.1.2	Motivation und Anreize als Grundlage des Mitarbeiterhandelns	192
3.5.1.2.1	Grundlagen der Motivation sowie das Leistungs-Verhaltens-Modell	192
3.5.1.2.2	Überblick über ausgewählte Motivations-Theorien	193
3.5.1.2.2.1	Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation als Klassifikation	193
3.5.1.2.2.2	Inhaltstheorien der Motivation: Die Bedürfnistheorie von Maslow sowie die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	194
3.5.1.2.2.3	Prozesstheorien der Motivation: die VIE-Theorie als Beispiel	197
3.5.1.2.2.4	Feedback als Instrument der Motivation von Mitarbeitern	197
3.5.1.2.3	Anreizgestaltung als Führungsaufgabe	198
3.5.1.3	Elemente der strukturellen Führung als Handlungsrahmen der Mitarbeiterführung	201
3.5.1.3.1	Führungswirkungen der Unternehmungskultur	201
3.5.1.3.2	Normierung des Führungskräfte-Verhaltens durch Führungsgrundsätze	202
3.5.1.4	Interaktionelle Führung: Austauschprozesse zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter	204
3.5.1.4.1	Der Führungsstil als konsistentes Verhaltensmuster einer Führungskraft	204
3.5.1.4.2	Darstellung ausgewählter Führungsstile	206
3.5.1.4.2.1	Überblick über die Führungsstiltypologie von Tannenbaum/Schmidt	206
3.5.1.4.2.2	Delegative Führung	207
3.5.1.4.2.3	Kooperative Führung – Merkmale und Instrumente zur Umsetzung	207
3.5.1.4.3	Führungsstilvarianten der Ohio State Studien	210
3.5.1.4.4	Transformationale Führung als »moderne« Führungsvorstellung	211
3.5.1.4.5	Führungsstil und Reziprozität als Handlungsempfehlung	213
3.5.1.5	Führung von Führungskräften im Bereich des Controllings	214
3.5.2	Teamprozesse und Teamführung	217
3.5.2.1	Berührungspunkte von Controllern mit Teamarbeit sowie Charakteristika von Teams	217
3.5.2.1.1	Controller als Teamleiter und Teammitglieder sowie Dienstleister für Teams	217
3.5.2.1.2	Kernmerkmale von Teams und Teamarbeit	219
3.5.2.1.3	Potenziale von Teamarbeit in Unternehmen	220
3.5.2.2	Teamzusammensetzung und Teamentwicklung	222
3.5.2.2.1	Auswahl von Teammitgliedern	222
3.5.2.2.2	Phasen der Teamentwicklung	223
3.5.2.2.3	Rollen in der Teamarbeit	225
3.5.2.2.4	Teamnormen zur Standardisierung des Gruppenprozesses	226
3.5.2.2.5	Kollektive Verhaltensmuster in Teams	227
3.5.2.2.6	Externe Einflussgrößen der Teamentwicklung	228
3.5.2.3	Führung von Teams	230
3.5.2.3.1	Kernaspekte von Teamführung sowie zentrale Führungsaufgaben in der Übersicht	230
3.5.2.3.2	Unterstützung der Teamentwicklung durch Führungskräfte	232
3.5.2.3.3	Förderung von Teammotivation durch Team-Empowerment	233
3.5.2.3.4	Umgang mit Konflikten in der Teamarbeit	234
3.5.2.3.5	Förderung von Vertrauen in Teams	237

3.5.2.4	Fazit und Trends in der Teamarbeit	238
3.6	Kommunikation und Konfliktmanagement als spezifische Interaktionstechniken des Controlling	242
3.6.1	Kommunikation im Controlling	242
3.6.1.1	Bedeutung und Anwendungsfelder von Kommunikation im Controlling	242
3.6.1.2	Grundlagen der Kommunikation	243
3.6.1.2.1	Kommunikationsformen	243
3.6.1.2.2	Kommunikationsmodelle	244
3.6.1.2.3	Kommunikationsstörer – Ursachen für Probleme der Kommunikation	249
3.6.1.2.4	Regeln und förderliche Faktoren der Kommunikation	250
3.6.1.2.5	Zuhören – Arten des Zuhörens und ihre Besonderheiten	251
3.6.1.2.6	Feedback – Bedeutung und Regeln der förderlichen Rückkopplung	252
3.6.2	Konflikte – Grundformen, Ursachen und Strategien ihrer Bewältigung	254
3.6.2.1	Konflikte und ihr Stellenwert im Controlling	254
3.6.2.2	Konfliktursachen	256
3.6.2.3	Konfliktarten	257
3.6.2.4	Konflikthandhabungsstrategien	259
3.6.2.5	Verlauf einer kooperativen Konfliktbewältigung	260
3.6.2.6	Darstellung von Konfliktsituationen – Soziogramm und Soziomatrix	263
3.6.3	Der Controller als Kommunikator und Konfliktmanager	264
4	Grundlagen eines Ganzheitlichen Controlling	267
4.1	Systeme, Objekte und Bestandteile des Controlling	267
4.1.1	Grundlegende Aufgabenfelder und Inhalte des Controlling im Überblick	267
4.1.2	Planungssysteme und ihre Teilelemente	268
4.1.2.1	Inhaltsbereiche der Planung	268
4.1.2.2	Planung, Kontrolle und Controlling im Zusammenhang	269
4.1.3	Strategische Planung	271
4.1.3.1	Komponenten und Prozess strategischer Planung	271
4.1.3.2	Strategische Analyse und Prognose	271
4.1.3.3	Strategische Zielbildung	274
4.1.3.4	Strategische Alternativen-Suche und Strategieauswahl	275
4.1.3.5	Implementationsvorbereitung	275
4.1.3.6	Ausgewählte Instrumente strategischer Planung	276
4.1.3.6.1	Überblick und Ordnung	276
4.1.3.6.2	Das Konzept der Erfahrungskurvenanalyse	277
4.1.3.6.3	Die (Produkt-)Lebenszyklusanalyse	279
4.1.3.6.4	PIMS (Profit Impact of Market Strategies)-Analyse	281
4.1.3.6.5	Stärken-/Schwächenanalyse: Die Unternehmung im Blickpunkt	283
4.1.3.6.6	Die integrierte Unternehmungs- und Umweltanalyse	286
4.1.3.6.7	Die Lücken- oder Gap-Analyse	287
4.1.3.6.8	Portfolioanalyse: Das »klassische« Instrument	289
4.1.4	Strategische Kontrolle	294
4.1.4.1	Arten und Inhalte strategischer Kontrolle	294
4.1.4.2	Umsetzung und Problemfelder	296
4.1.5	Operative Planung, Kontrolle und Controlling	297
4.1.5.1	Komponenten operativer Planung	297

4.1.5.1.1	Objekte und Prozess operativer Planung: Programme, Maßnahmen und Projekte im Mittelpunkt	297
4.1.5.1.2	Teilplanungen im Realgüterbereich sowie Projektplanung	300
4.1.5.1.3	Teilplanungen im Ergebnis- und Finanzbereich	303
4.1.5.1.4	Prozess der operativen Gesamtplanung	305
4.1.5.2	Ausgewählte Instrumente operativer Planung	307
4.1.5.3	Budgetierung als koordinierendes Instrument	309
4.1.5.4	Operative Kontrolle	318
4.1.6	Systeminterne und systemübergreifende Koordination am Beispiel von Planung und Kontrolle	325
4.2	Strategisches Controlling und strategische Planung im Zusammenwirken	328
4.2.1	Aufgabenkatalog des strategischen Controlling	328
4.2.2	Zusammenwirken von strategischer Planung und strategischem Controlling	330
4.2.3	Grenzen der Strategieunterstützung durch das Controlling	333
4.2.4	Strategisches Controlling und Früherkennungssysteme	334
4.2.4.1	Abgrenzung und Basisaktivitäten	334
4.2.4.2	Prozess strategischer Früherkennung	335
4.2.4.3	Früherkennung und Strategieentwicklung	337
4.2.5	Die Balanced Scorecard als umfassender Ansatz zur Strategieimplementierung	338
4.2.5.1	Einleitung: Grundidee der Balanced Scorecard (BSC) im Überblick	338
4.2.5.2	Eignungspotenziale der Balanced Scorecard zur Strategieimplementierung	340
4.2.5.3	Einschätzung der Nutzenpotenziale der Balanced Scorecard zur Strategieimplementierung in der Praxis	342
4.2.5.4	Gestaltungsempfehlungen für eine »gute« Nutzung der Balanced Scorecard ...	349
4.2.5.5	Ausblick: Entwicklungswege des Balanced-Scorecard-Konzepts	353
4.3	Operatives Controlling in einem Industrieunternehmen (am Beispiel des Continental-Konzerns)	359
4.3.1	Konzept des operativen Controlling	359
4.3.2	Operative Planung (Jahresplanung/Budgetierung)	363
4.3.2.1	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf	363
4.3.2.2	Zielsetzung durch Konzern/Division/Business Unit	365
4.3.2.3	Planung in den Management-Einheiten/Konzerngesellschaften (Detailplanung)	366
4.3.2.4	Zusammenfassung der Pläne in Managementeinheiten/Konzerngesellschaften	368
4.3.2.5	Konsolidierung und Verabschiedung der Pläne im Konzern	369
4.3.3	Operative Kontrolle (Überwachung)	370
4.3.3.1	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf	370
4.3.3.2	Erfassung der Ist-Daten in den Konzerneinheiten	371
4.3.3.3	Soll-Ist-Vergleich als ausgewähltes Kontrollinstrument in den Konzerneinheiten	373
4.3.3.4	Forecasting	375
4.3.4	Informationen/Berichtswesen	377
4.3.5	Operative Unternehmenssteuerung	377
4.3.5.1	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf	377
4.3.5.2	Vorbereitungsphase	378
4.3.5.3	Entscheidungsphase	379
4.3.5.4	Durchführungsphase	380

4.3.6	Ausgewählte Instrumente des operativen Controlling als Konzernstandard	381
4.3.6.1	Deckungsbeitragsrechnung	381
4.3.6.2	Investitionsplanungs- und -kontrollsystem	383
5	Grundlegende Teilsysteme und Werkzeuge des Controlling	387
5.1	Kostenrechnung und Kostenmanagement	387
5.1.1	Grundlagen und Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	387
5.1.1.1	Zielsetzungen, Aufgaben und Aufbau	387
5.1.1.1.1	Zielsetzungen	387
5.1.1.1.2	Grundbegriffe des Rechnungswesens	389
5.1.1.1.3	Aufgaben der KLR	394
5.1.1.1.4	Aufbau der KLR	396
5.1.1.1.5	Systeme der KLR	398
5.1.1.2	Kostentheoretische Grundlagen	399
5.1.1.2.1	Kosteneinteilung	399
5.1.1.2.2	Kostenbestimmungsgrößen	402
5.1.1.2.3	Prinzipien der Kostenzurechnung	403
5.1.1.3	Kostenartenrechnung	405
5.1.1.3.1	Grundlagen der Kostenartenrechnung	405
5.1.1.3.2	Materialkosten	410
5.1.1.3.3	Personalkosten	412
5.1.1.3.4	Sonstige Kostenarten	413
5.1.1.4	Kostenstellenrechnung	414
5.1.1.4.1	Grundlagen der Kostenstellenrechnung	414
5.1.1.4.2	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	417
5.1.1.4.3	Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	421
5.1.1.4.4	Normalkostenrechnung	424
5.1.1.5	Kostenträgerrechnung	429
5.1.1.5.1	Grundlagen der Kostenträgerrechnung	429
5.1.1.5.2	Zuschlagskalkulation	430
5.1.1.5.3	Divisionskalkulation	433
5.1.1.5.4	Äquivalenzziffernkalkulation	434
5.1.1.5.5	Kuppelkalkulation	434
5.1.1.5.6	Maschinenstundensatzrechnung	437
5.1.1.6	Erlös- und Ergebnisrechnung	437
5.1.1.6.1	Grundlagen der Erlös- und Ergebnisrechnung	437
5.1.1.6.2	Gesamtkostenverfahren (GKV)	439
5.1.1.6.3	Umsatzkostenverfahren (UKV)	442
5.1.1.7	Plankostenrechnung	445
5.1.1.7.1	Starre Plankostenrechnung	445
5.1.1.7.2	Flexible Plankostenrechnung	445
5.1.1.7.3	Kostenanalyse	449
5.1.1.8	Teilkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	451
5.1.1.8.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	452
5.1.1.8.2	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	453
5.1.1.8.3	Grenzplankostenrechnung	456

5.1.2	Entscheidungsorientierte Kostenrechnung	461
5.1.2.1	Entscheidungsunterstützung in den betrieblichen Leistungsbereichen	461
5.1.2.1.1	Grundlagen der entscheidungsorientierten Kostenrechnung	461
5.1.2.1.2	Sortimentspolitische Entscheidungen	464
5.1.2.1.3	Entscheidungen zum Produktionsprogramm	466
5.1.2.1.4	Preispolitische Entscheidungen	467
5.1.2.1.5	Verfahrenswahlentscheidungen	468
5.1.2.1.6	Make-or-buy-Entscheidungen	469
5.1.2.2	Entscheidungsunterstützung durch Abweichungsanalysen	469
5.1.2.2.1	Formen der Abweichungsanalyse	469
5.1.2.2.2	Ergebnis-Abweichungsanalyse	470
5.1.2.2.3	Umsatz-Abweichungsanalyse	471
5.1.2.2.4	Deckungsbeitrags-Abweichungsanalyse	476
5.1.2.2.5	Kosten-Abweichungsanalyse	477
5.1.2.3	Break-even-Analyse	480
5.1.2.3.1	Grundmodell der Break-even-Analyse im Einproduktbetrieb	480
5.1.2.3.2	Kennzahlen im Rahmen der Break-even-Analyse	482
5.1.2.3.3	Break-even-Stellhebel	487
5.1.2.3.4	Break-even-Analyse im Mehrproduktbetrieb	488
5.1.3	Jüngere Entwicklungen im Kostenmanagement – Target Costing und Prozesskostenrechnung	490
5.1.3.1	Target Costing	490
5.1.3.2	Prozesskostenrechnung	497
5.2	Informations- und Berichtssysteme	503
5.2.1	Funktionen und Gestaltungsvarianten von Informations- und Berichtssystemen	503
5.2.2	Quellen und Elemente von Informationssystemen des Controlling	507
5.2.3	Informations- und Berichtswesen eines Dienstleistungsunternehmens am Beispiel des TUI-Konzerns	521
5.2.3.1	Einführung	521
5.2.3.2	Zweck, Grundsätze und zeitlicher Ablauf	523
5.2.3.3	Operatives Informations System (OIS)	525
5.2.3.4	Management Informations System (MIS) – der Company Report	528
5.2.3.5	Management Informations System (MIS) – das Konzern(bereichs)- Reporting	530
5.2.3.6	Executive Information System (EIS)	533
5.3	IT-Unterstützung des Controlling	536
5.3.1	Konzeption eines IT-gestützten Controlling	536
5.3.1.1	Was soll erreicht werden?	536
5.3.1.2	Aufbau- und ablauforganisatorische Gegebenheiten	537
5.3.1.2.1	Wie sollen diese Anforderungen konzeptionell erfüllt werden?	538
5.3.1.2.2	Probleme bei der konzeptionellen Erreichung	539
5.3.1.3	Entwicklung/Verwandlung von Daten zu Botschaften	539
5.3.1.4	Grundsätze auf der einen und individuelle Gestaltungsfreiheiten auf der anderen Seite	540
5.3.1.5	Resümee	542
5.3.2	Darstellungsformen für das Controlling – Ein Überblick	543
5.3.3	IT-technische Unterstützungsmöglichkeiten des Controlling anhand der Standardsoftware »Microsoft Excel® 2007«	545

5.3.3.1	Einleitung und Voraussetzungen	545
5.3.3.2	Grundlagen	547
5.3.3.2.1	Der Bildschirm	547
5.3.3.2.2	Dateneingabe	548
5.3.3.2.3	Formeln und Bezüge	549
5.3.3.2.4	Bearbeiten von Zellen	551
5.3.3.2.4.1	Markieren und Formate	551
5.3.3.2.4.2	Kopieren, Einfügen und Löschen	554
5.3.3.2.5	Diverses	555
5.3.3.2.5.1	Fixieren, Dokument schützen und Detektiv	555
5.3.3.2.5.2	Seite einrichten, Drucken und Hilfe	556
5.3.3.3	Funktionen	558
5.3.3.3.1	Aufbau	558
5.3.3.3.2	Die einfachen Grundfunktionen	559
5.3.3.3.2.1	SUMME	559
5.3.3.3.2.2	MAXIMUM, MITTELWERT und RUNDEN	559
5.3.3.3.2.3	WENN-Funktion	560
5.3.3.3.2.4	Weitere Funktionen	562
5.3.3.4	Wichtige Anwendungen für Controller	562
5.3.3.4.1	Gestaltung von Tabellen	562
5.3.3.4.2	Diagramme erstellen	565
5.3.3.4.3	Pivot-Tabelle	568
5.3.3.4.4	Zugriff auf bestimmte Tabellenwerte (VERWEIS-Funktionen)	572
5.3.4	Data Warehouse und Datenschutz	574
5.3.4.1	Data Warehouse	574
5.3.4.1.1	Einführung	574
5.3.4.1.1.1	Historie	574
5.3.4.1.1.2	Definition	575
5.3.4.1.1.3	Einordnung Business Intelligence	576
5.3.4.1.2	Architektur/Design	577
5.3.4.1.2.1	Referenzmodell	577
5.3.4.1.2.2	Der ETL-Prozess	579
5.3.4.1.2.3	Datenmodellierung	579
5.3.4.1.2.4	Analyse und Reporting	584
5.3.4.1.2.5	Meta- und Master Data Management	589
5.3.4.1.2.6	Datenqualität	592
5.3.4.1.3	Entwicklung eines Data Warehouse	594
5.3.4.1.3.1	Rahmenkonzept	595
5.3.4.1.3.2	Vorgehensmodell	595
5.3.4.1.3.3	Implementierungsprojekte	596
5.3.4.1.3.4	Erfolgsfaktoren	598
5.3.4.1.4	Betrieb eines Data Warehouse	598
5.3.4.1.4.1	Rollen im DWH Betrieb	599
5.3.4.1.4.2	Organisationsmodelle	599
5.3.4.2	Datenschutz	603
5.3.4.2.1	Abgrenzung Datenschutz und Datensicherheit	603
5.3.4.2.2	Gesetze und Richtlinien	603
5.3.4.2.2.1	Gesetze und Verordnungen des Bundes	603

5.3.4.2.2.2	Ausgewählte Vorschriften der Europäischen Union	604
5.3.4.2.3	Überblick über die Vorschriften des BDSG	604
5.3.4.2.3.1	Rechtmäßigkeit der Verarbeitung personenbezogener Daten	604
5.3.4.2.3.2	Informationsrechte und -pflichten	605
5.3.4.2.3.3	Korrekturrechte des Benutzers	605
5.3.4.2.4	Datenschutzorganisation im Unternehmen	605
5.3.4.2.4.1	Einrichtung eines Datenschutzbeauftragten	605
5.3.4.2.4.2	Verpflichtung auf Datenschutzgeheimnis	606
5.3.4.2.4.3	Vorschriften zum internationalen Datenverkehr	607
5.3.4.2.4.4	Auftragsdatenverarbeitung	607
5.3.5	IT-Unterstützung des Controlling mit SAP R/3	608
5.3.5.1	Einleitung	608
5.3.5.2	Kostenartenrechnung	608
5.3.5.3	Kostenstellenrechnung	610
5.3.5.4	Kostenträgerrechnung	616
5.3.5.4.1	Ergebnis- und Marktsegmentrechnung	620
5.3.5.4.2	Profit-Center-Rechnung	624
5.3.5.5	Zusammenfassung	626
5.4	Zielgruppengerechte Präsentation, Visualisierung und Moderation als Kommunikationswerkzeuge des Controlling	627
5.4.1	Notwendigkeit und Nutzen methodischer Kommunikation im Controlling	627
5.4.2	Gestaltung zielgruppengerechter Präsentationen	628
5.4.2.1	Merkmale einer Präsentation	628
5.4.2.2	Klassifizierung von Präsentationen	629
5.4.2.3	Vorbereitung einer Präsentation	629
5.4.2.3.1	Ziel und Zielgruppe analysieren	630
5.4.2.3.2	Inhalte recherchieren und filtern	631
5.4.2.3.3	Gliederung und roter Faden	632
5.4.2.4	Präsentieren mit Persönlichkeit	635
5.4.2.5	Auswahl und Nutzung geeigneter Medien	637
5.4.2.5.1	Rolle und Auswahl von Präsentationsmedien	637
5.4.2.5.2	Overheadprojektor	639
5.4.2.5.3	Präsentationen mit PC, Präsentationsprogramm und Beamer	640
5.4.2.5.4	Tafel und Whiteboard	645
5.4.2.5.5	Flipchart	646
5.4.2.5.6	Pinnwand	648
5.4.2.5.7	Ausgewählte Medien für besondere Zwecke	650
5.4.2.5.8	Einhaltung der Zeit	650
5.4.3	Visualisierung als integraler Bestandteil einer Präsentation	651
5.4.3.1	Begriff und Nutzen der Visualisierung	651
5.4.3.2	Basiselemente der Gestaltung	653
5.4.3.2.1	Farben	653
5.4.3.2.2	Text und Schrift	654
5.4.3.2.3	Symbole und freie Grafik	655
5.4.3.2.4	Bilder	656
5.4.3.3	Visualisierung von Zahlen und Tabellen durch Diagramme	656
5.4.3.3.1	Übersicht der Diagramme und ihrer Einsatzarten	656
5.4.3.3.2	Grundregeln zur Darstellung von Diagrammen	658

5.4.3.3	Besondere Gestaltungsvarianten	658
5.4.3.4	Strukturbilder	660
5.4.4	Moderation von Analyse- und Entscheidungsprozessen	661
5.4.4.1	Gruppenarbeitsprozesse im Controlling	661
5.4.4.2	Die Moderatorenrolle als Grundlage der Moderation	662
5.4.4.3	Grundlegende Techniken zur Steuerung von Moderationen	663
5.4.4.3.1	Visualisierung durch Hilfsmittel	663
5.4.4.3.2	Frage- und Interaktionstechniken	663
5.4.4.3.3	Bestimmung von Gesprächsregeln	664
5.4.4.3.4	Abfrage von Beiträgen	664
5.4.4.4	Methoden im Moderationszyklus	666
5.4.4.4.1	Der Moderationszyklus	666
5.4.4.4.2	Visualisierung im Einstieg	667
5.4.4.4.3	Instrumente zu Themensammlung und -auswahl	668
5.4.4.4.4	Methoden der Themenanalyse	669
5.4.4.4.5	Festlegung der Maßnahmenplanung	672
5.4.4.4.6	Gestaltung des Abschlusses	673
5.4.4.5	Vorbereitung einer Moderation	674
5.4.4.5.1	Moderationspläne erstellen	674
5.4.4.5.2	Gestaltung in Abhängigkeit von der Art der Moderation	675
5.4.4.5.3	Sonderfall Besprechungsmoderation	675
5.4.4.6	Moderation und Gruppendynamik	676
6	Funktionszentriertes Controlling in Theorie und Praxis – Ziele, Verfahren und Instrumente	679
6.1	Beschaffungs-Controlling	679
6.1.1	Strategisches Beschaffungs-Controlling	679
6.1.1.1	Stellenwert des strategischen Beschaffungs-Controlling	679
6.1.1.2	Neuorientierung des strategischen Beschaffungs-Controlling	679
6.1.1.3	Aufgaben des strategischen Beschaffungs-Controlling	680
6.1.1.4	Make-or-buy-Erwägungen, Risikoanalyse und Lieferantenauswahl	680
6.1.1.5	Gestaltung der Lieferantenstruktur und Lieferantenauswahl	681
6.1.1.6	Aufbau zwischenbetrieblicher Koordinationsformen	682
6.1.1.6.1	Koordinationsmechanismen in strategischen Lieferbeziehungen	682
6.1.1.6.2	Abhängigkeitsanalyse	682
6.1.1.6.3	Entwicklung interorganisationaler Koordinationsformen, Koordinationsprozesse und gemeinsame Managementsysteme	683
6.1.2	Beschaffungs-Controlling aus operativer Perspektive	687
6.1.2.1	Exkurs zur Verdeutlichung logistischer Prozesse	687
6.1.2.2	Integrierte Materialwirtschaft	688
6.1.2.3	Ziele und Aufgaben des Beschaffungs-Controlling	688
6.1.2.4	Bedarfe, Bedarfsverhalten und Bedarfsermittlung	689
6.1.2.4.1	Bedarfsplanung	691
6.1.2.4.1.1	Methoden der Bedarfsplanung	691
6.1.2.4.1.2	Heuristische Methoden	692
6.1.2.4.2	Stücklisten	695

6.1.2.5	Kennzahlen des Beschaffungs-Controlling	697
6.1.2.6	Analyseverfahren	697
6.1.2.6.1	Lieferantenanalyse	697
6.1.2.6.2	Schwachstellenanalyse	698
6.1.2.6.3	Preisobergrenzenbestimmung	699
6.2	Forschungs- und Entwicklungs(F & E)-Controlling	700
6.2.1	Innovationen und ihre Berücksichtigung im Controlling	700
6.2.1.1	F & E als Grundlage für die Hervorbringung von Innovationen	700
6.2.1.2	Arten von Innovationen	701
6.2.1.3	Aufgabenbereiche des Innovationsmanagements	702
6.2.1.4	Möglichkeiten für das Controlling von Innovationen	703
6.2.1.5	Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven für das Controlling von Innovationen	705
6.2.2	F & E-Controlling aus strategischer und operativer Perspektive	707
6.2.2.1	F & E als Instrument des Innovationsmanagements	707
6.2.2.2	Steuerung des Innovationsprozesses durch F & E-Controlling	708
6.2.2.3	Die beiden Steuerungsfragen: Machen wir das Richtige und machen wir es richtig?	709
6.2.2.4	Strategisches F & E-Controlling	711
6.2.2.4.1	Die Verbindung von F & E und Unternehmensstrategie	711
6.2.2.4.2	Vom Anwendungsfeld-Portfolio zum F & E-Projektportfolio	711
6.2.2.5	Operatives F & E-Controlling	715
6.2.2.5.1	Projektmanagement	715
6.2.2.5.2	Meilenstein-Management	715
6.2.2.6	F & E-Benchmarking	716
6.3	Produktions-Controlling	720
6.3.1	Ziele und Aufgaben des Produktions-Controlling	720
6.3.2	Aufbau und Anwendung eines Planungs- und Kontrollsystems	721
6.3.3	Instrumente des Produktions-Controlling	723
6.3.3.1	Überblick	723
6.3.3.2	Kostenstellenbezogene Abweichungsanalyse	723
6.3.3.3	Nutz- und Leerkostenanalyse	726
6.3.3.4	Betriebsbereitschaftsgradorientierte Kostenanalyse	728
6.3.3.5	Betriebsunterbrechungs-Risikoanalyse	730
6.3.4	Strategisches Produktions-Controlling	732
6.4	Logistik-Controlling im Überblick	734
6.4.1	Ziele und Aufgaben des Logistik-Controlling	734
6.4.2	Instrumente des (operativen) Logistik-Controlling	736
6.4.2.1	Logistikkosten- und -leistungsrechnung	736
6.4.2.2	Logistik-Kennzahlensystem	742
6.4.3	Logistik-Modelle des Operations Research	743
6.5	Marketing- und Vertriebs-Controlling	746
6.5.1	Anwendungsfelder und Instrumente des Marketing-Controlling	746
6.5.1.1	Ziele und Aufgaben	746
6.5.1.2	Instrumente des Marketing-Controlling	749
6.5.1.2.1	Verbraucheranalysen	752
6.5.1.2.2	Strategisches Vertriebscontrolling	752
6.5.1.2.3	Operatives Vertriebscontrolling	755

6.5.1.2.3.1	Ertragsportfolio	756
6.5.1.2.3.2	Kundendeckungsbeitragsrechnung	757
6.5.1.2.3.3	Potenzialanalyse nach ABC-Kriterien	760
6.5.1.2.3.4	Stärken-/Schwächenprofil	760
6.5.1.2.3.5	Profit-Center-Organisation	761
6.5.1.3	Organisation des Marketing-Controlling	765
6.5.1.4	Rückgewinnung verlorener Kunden	767
6.5.1.5	Analyse der abgesprungenen Kunden	767
6.6	Finanz- und Investitions-Controlling	770
6.6.1	Aufgaben, Verfahren und Instrumente des Finanz- und Investitions-Controlling	770
6.6.1.1	Aufgaben und Methoden des Finanz-Controlling	770
6.6.1.1.1	Cash-Pool und Clearing	771
6.6.1.1.2	Factoring	772
6.6.1.2	Finanzplanung	772
6.6.1.2.1	Finanzplankontrolle und Kapitalbindungsplan	772
6.6.1.3	Investitions-Controlling	775
6.6.1.3.1	Investitionsrechnung	776
6.6.1.3.2	Kostenvergleichsrechnung	776
6.6.1.3.3	Rentabilitätsrechnung	777
6.6.1.3.4	Amortisationsrechnung	778
6.6.1.3.5	Kapitalwertmethode	778
6.6.1.4	Kostenentwicklung im Projekt-Controlling	780
6.6.1.5	Risikostrukturen bei Investitionsentscheidungen	780
6.6.2	Integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung mit Professional Planner Finance™	783
6.6.2.1	Integrierte Softwarelösungen für das intelligente Zusammenspiel individueller Informationssysteme	783
6.6.2.2	Integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanung mit Professional Planner Finance™	784
6.6.2.3	Beispielhafte Einsatzgebiete	788
6.6.2.4	Idealtypischer Budgetierungsablauf	790
6.6.2.5	Schulungsbeispiel: Fahrrad GmbH	792
6.7	Personal-Controlling	802
6.7.1	Grundlagen des Personal-Controlling	802
6.7.1.1	Einleitung und Definition	802
6.7.1.2	Gliederungsformen des Personal-Controlling	802
6.7.1.3	Ziele des Personal-Controlling	805
6.7.1.4	Aufgabenfelder des Personal-Controlling	805
6.7.2	Instrumente des Personal-Controlling	807
6.7.2.1	Überblick	807
6.7.2.2	Klassische (operative) Instrumente	807
6.7.2.3	Strategische Instrumente	813
6.7.2.4	Beurteilung der Instrumente	817
6.7.3	Anwendungsbereiche des Personal-Controlling	817
6.7.3.1	Personalplanung	817
6.7.3.2	Personalrekrutierung	818
6.7.3.3	Personaleinsatz	819
6.7.3.4	Personalentwicklung	820
6.7.3.5	Personalbetreuung	820

6.7.3.6	Personalfreisetzung	821
6.7.3.7	Sonderbereiche	821
6.7.4	Institutionalisierung – Organisatorische Eingliederung im Unternehmen	822
6.7.4.1	Mögliche Eingliederungsformen	822
6.7.4.2	Selbstverständnis des Personalcontrollers	823
6.7.5	Entwicklung des Personal-Controlling	823
6.8	IT-Controlling	825
6.8.1	Inhalt, Ziele und Aufgaben des IT-Controlling	825
6.8.1.1	Einleitung	825
6.8.1.2	Definition und Einordnung des IT-Controlling	826
6.8.1.3	Ziele des IT-Controlling	828
6.8.1.4	Aufgaben des IT-Controlling	829
6.8.2	Gestaltung des IT-Controlling	831
6.8.2.1	Projekt-, Produkt- und Portfolio-Controlling	831
6.8.2.2	Controlling des Systemlebenszyklus	832
6.8.3	Methoden des IT-Controlling	835
6.8.3.1	Übersicht und Einordnung der Methoden des IT-Controllings	835
6.8.3.2	Budgetierungsverfahren	835
6.8.3.3	Kosten- und Leistungsrechnung im IT-Controlling	837
6.8.3.3.1	Besonderheiten einer IT-KLR	837
6.8.3.3.2	Aufbau einer IT-KLR	837
6.8.3.3.3	Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	838
6.8.3.3.4	Verrechnung der IT-Leistungen	840
6.8.3.4	Wirtschaftlichkeitsrechnung im IT-Controlling	841
6.8.3.4.1	Das Problem der Nutzenbewertung	841
6.8.3.4.2	Methoden für Wirtschaftlichkeitsrechnungen	842
6.8.3.4.3	Nutzeffektwirkungsketten	843
6.8.3.4.4	Nutzwertanalyse	844
6.8.3.4.5	IT-WiBe	846
6.8.4	Kennzahlen für das IT-Controlling	847
6.9	Projekt-Controlling: Aufgaben und Instrumente	851
6.9.1	Grundlagen des Projekt-Controlling	851
6.9.2	Organisation des Projektmanagement und -Controlling	852
6.9.3	Der Projektablauf	862
6.9.4	Das Multi-Projektmanagement	870
6.9.5	Instrumente zur Unterstützung des Projekt-Controlling	874
6.9.5.1	Formularunterstützung	874
6.9.5.2	DV-Tool-Unterstützung	874
6.9.6	Erfolgs- und Misserfolgskennzeichen im Projektmanagement	875
6.9.7	Schlussbemerkungen	876
6.10	Qualitäts- und Umwelt-Controlling	880
6.10.1	Controlling als Unterstützungsinstrument eines Total Quality Management	880
6.10.1.1	Ziele und Aufgaben des Qualitäts-Controlling	880
6.10.1.2	Einordnung des Qualitäts-Controlling in das Qualitätsmanagement	881
6.10.1.3	Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Qualitäts-Controlling	881
6.10.1.4	Methoden und Instrumente des Qualitäts-Controlling	884
6.10.1.4.1	Strategisches Qualitäts-Controlling	884
6.10.1.4.2	Operatives Qualitäts-Controlling	885

6.10.1.4.2.1	Qualitäts-Controlling innerhalb einzelner Funktionsbereiche	885
6.10.1.4.2.2	Instrumente des Qualitäts-Controlling	887
6.10.1.4.3	Die Normenreihe ISO 9000 ff. als Qualitätsstandard	890
6.10.1.5	Schlussbemerkung	895
6.10.2	Zukunftssicherung durch ein ökologieorientiertes Umwelt-Controlling	896
6.10.2.1	Ziele und Aufgaben des ökologieorientierten Umwelt-Controlling	896
6.10.2.2	Aufbau und Anwendung des Planungs- und Kontrollsystems für das ökologieorientierte Controlling	899
6.10.2.2.1	Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Öko-Controlling	899
6.10.2.2.2	Vom Planungs- und Kontrollsystem zum ökologieorientierten Umwelt- informationssystem/Umweltmanagementsystem	902
6.10.2.3	Instrumente des ökologieorientierten Controlling	904
6.10.2.3.1	Kostensenkungsreserven als ökonomischer Auslöser für das ökologieorientierte Controlling	904
6.10.2.3.2	Die ökologische Buchhaltung: Die Umweltkostenrechnung im Überblick	905
6.10.2.3.3	Die Öko-Bilanz	905
6.10.2.3.4	Die Belastungsbilanz	908
6.10.2.3.5	Ökologische Kennzahlen im Überblick	909
6.10.2.3.6	Das EG-Öko-Audit	910
6.10.2.3.7	Die ISO 14001 und die EMAS im kurzen Überblick	911
6.10.2.4	Maßnahmen zur Umsetzung eines Öko-Controlling	913
6.10.2.5	Ausblick	915
7	Jahresabschlussanalyse	917
7.1	Einführung und Aufbau des Beitrags	917
7.2	Gegenstand und Zweck der Jahresabschlussanalyse	918
7.3	Informationsbasis für Adressaten und Stellung des Analysten	921
7.4	Rechnungslegungspolitisches Instrumentarium zur Gestaltung von Jahresabschlüssen	925
7.5	Anwendungsgebiete der Ergebnisse von Jahresabschlussanalysen	931
7.6	Besonderheiten und Grenzen der Jahresabschlussanalyse	933
7.7	Vergleichsgrößen und Kennzahlen	935
7.8	Rating	937
7.9	Durchführung der Jahresabschlussanalyse	940
7.9.1	Verfahren der Jahresabschlussanalyse	940
7.9.2	Schritte und Prinzipien der Jahresabschlussanalyse	941
7.9.3	Teilbereiche der Jahresabschlussanalyse als Kennzahlenrechnung	941
7.9.4	Aufbereitung des Datenmaterials	943
7.9.5	Erfassung und Analyse von stillen Reserven und stillen Lasten	944
7.9.6	Aufbereitung des Datenmaterials	945
7.9.6.1	Aufbereitung der Aktivposten in der Bilanz	946
7.9.6.2	Aufbereitung von Passivposten in der Bilanz	948
7.9.6.3	Aufbereitung von Erfolgsgrößen der GuV	951
7.9.7	Vergleichsrechnungen	951
7.9.8	Jahresabschlussorientierte Analyse der Finanzlage	952
7.9.8.1	Vermögensstrukturanalyse	952

7.9.8.2	Kapitalstrukturanalyse	954
7.9.8.3	Horizontale Bilanzstrukturanalyse	958
7.9.9	Jahresabschlussorientierte Analyse der Ertragslage	962
7.9.9.1	Erfolgsaufspaltung	963
7.9.9.2	Rentabilitätsanalyse	974
7.9.9.3	EBITDA-Analyse	979
7.9.9.4	Umschlagshäufigkeitenanalyse und Bindungsdauern	979
7.9.9.5	Zukunftsvorsorge	981
7.9.10	Moderne Verfahren der Jahresabschlussanalyse	982
7.10	Fazit	983
8	Zukunftstrends im Controlling	989
8.1	Stellenwert des Controlling – heute und morgen	989
8.2	Entwicklungstendenzen des Controlling	990
8.3	Ausblick – Herausforderungen für Controllerinnen und Controller von morgen	995
9	Servicebereich	999
9.1	Aufgaben zur Lernkontrolle und Reflexion	999
9.2	Lösungen: Wege zur Aufgabenbewältigung	1051
9.3	Hinweise zur Projektarbeit und zum Fachgespräch bzw. zur Präsentation	1158
9.4	Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluss Geprüfter Controller/ Geprüfte Controllerin vom 12. Juli 2006	1175
Literatur		1181
Register		1205
Die Autorinnen und Autoren		1215