

# Inhaltsübersicht

## TEIL 1: Konzeptionelle Grundlagen

1	Führungsergänzung durch Controlling .....	3
	<i>Werner Hoffmann, Rita Niedermayr, Johann Risak</i>	
2	Die Konzeption des Controlling .....	49
	<i>Rolf Eschenbach, Rita Niedermayr</i>	
3	Die Organisation des Controlling .....	97
	<i>Herbert Synek</i>	
4	Die Realität des Controlling .....	125
	<i>Rita Niedermayr</i>	

## TEIL 2: Aufgabenfelder und Instrumente

1	Die Aufgabenfelder im Überblick .....	171
	<i>Werner Hoffmann</i>	
2	Entwicklung und Umsetzung sinngebender Unternehmensziele: Die Voraussetzung für ein motivierendes Controlling .....	175
	<i>Christof Müller, Peter Stahl</i>	
3	Strategieplanung .....	205
	<i>Werner Hoffmann, Wolfgang Klien, Martin Unger</i>	
4	Strategische Vor- und Rückkopplung .....	309
	<i>Georg Turnheim</i>	
5	Investitionsplanung und -steuerung .....	329
	<i>Karlheinz Zügner</i>	
6	Projektplanung und -steuerung .....	363
	<i>Günter Rattay</i>	
7	Operative Unternehmensplanung .....	399
	<i>Günter Eichhübl, Hermann Kunesch</i>	
8	Operative Vor- und Rückkopplung .....	435
	<i>Alfred Friedinger, Alexander Weger</i>	
9	Führungskräfteinformation .....	459
	<i>Christian Böhm, Jürgen Müller</i>	

### TEIL 3:      **Aufbau und Gestaltung**

1	Einsatzvoraussetzungen, Gestaltungskontext und kritische Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Controlling-Systemen .....	479
	<i>Robert Denk, Hermann Kunesch</i>	
2	Einführung und Aufbau von Controlling-Systemen als Projekt.....	499
	<i>Christian Horak, Günter Rattay</i>	
3	Psychologische Regeln für die Einführung und Durchsetzung von Controlling-Systemen .....	529
	<i>Christian Horak, Linda Pelzmann</i>	
4	EDV-Unterstützung von Controlling-Systemen .....	555
	<i>Christof Müller, Jürgen Müller</i>	
5	Abhängigkeit der Controlling-Systeme von Unternehmensgegenstand und -struktur.....	579
5.1	Besonderheiten des Controlling in Klein- und Mittelbetrieben .....	580
	<i>Hermann Kunesch</i>	
5.2	Controlling im Konzern .....	587
	<i>Wilhelm Großeibl</i>	
5.3	Besonderheiten des Controlling in Nonprofit-Organisationen (NPO) .....	600
	<i>Christian Horak</i>	
5.4	Controlling in Produktionsunternehmen .....	609
	<i>Christian Kreuzer</i>	
5.5	Controlling im Handel .....	622
	<i>Gerhard Unterganschnigg</i>	
5.6	Controlling im Bankbetrieb.....	628
	<i>Franz-Gerhard Kolarik</i>	
5.7	Controlling in Versicherungen .....	636
	<i>Walter Steidl, Peter De Martin, Harald Wimmer</i>	
5.8	Besonderheiten des Controlling in Freien Berufen .....	645
	<i>Alexander Weger</i>	
5.9	Controlling in projektorientierten Unternehmen .....	651
	<i>Christian Böhm</i>	

TEIL 4: Ausblick .....	662
<i>Rolf Eschenbach</i>	

# Inhaltsverzeichnis

## TEIL 1: Konzeptionelle Grundlagen

1	Führungsergänzung durch Controlling.....	3
1.1	Unternehmensführung als System.....	3
1.1.1	Das System Unternehmen.....	4
1.1.2	Das Führungssystem.....	5
1.1.2.1	Formen der Unternehmensführung.....	5
1.1.2.2	Ziele der Unternehmensführung.....	8
1.1.2.3	Funktionen der Unternehmensführung.....	10
1.1.2.4	Unternehmensführung als Prozeß.....	12
1.1.2.5	Führungsebenen.....	13
1.2	Unternehmensinnen- und Unternehmensaußenwelt im Wandel.....	15
1.2.1	Das Unternehmensumfeld im Umbruch.....	15
1.2.2	Die Anforderungen an zeitgemäße Unternehmensführung.....	19
1.3	Aktuelle Managementkonzepte zur Bewältigung des Strukturumbruchs.....	24
1.3.1	Überblick über aktuelle Managementkonzepte.....	24
1.3.1.1	Time-based Management.....	25
1.3.1.2	Total Quality Management.....	27
1.3.1.3	Lean Management.....	28
1.3.1.4	Bewegliches Management.....	31
1.3.1.5	Value-based Management.....	33
1.3.2	Das vitale Unternehmen.....	34
1.4	Führung braucht Ergänzung.....	41
1.4.1	Führung und Führungshilfe.....	41
1.4.2	Controlling als die Unternehmensführung ergänzendes System.....	44
2	Die Konzeption des Controlling.....	49
2.1	Controllingauffassungen in der Literatur.....	49
2.1.1	Der Begriff des Controlling.....	49
2.1.1.1	Begriffsauffassung im anglo-amerikanischen Sprachraum.....	49

2.1.1.2	Begriffsauffassung im deutschen Sprachraum.....	50
2.1.2	Controllingkonzeptionen im deutschen Sprachraum .....	51
2.1.2.1	Darstellung ausgewählter Controllingkonzeptionen .....	52
2.1.2.2	Systematisierung von Controllingkonzeptionen .....	56
2.2	Controlling als Subsystem der Unternehmensführung.....	65
2.2.1	Ziele des Controlling.....	65
2.2.2	Funktionen des Controlling .....	69
2.2.2.1	Controlling als ein die Unternehmensführung ergänzendes System.....	69
2.2.2.2	Koordinationsfunktion .....	72
2.2.2.3	Innovationsfunktion.....	81
2.2.2.4	Integrationsfunktion.....	82
2.2.2.5	Informationsfunktion .....	85
2.2.3	Controller & Controlling .....	89
2.2.3.1	Controlling als Interaktion .....	89
2.2.3.2	Funktionen des Managements im Controlling .....	90
2.3	Zusammenfassende Darstellung der Controllingkonzeption.....	94
3	Die Organisation des Controlling.....	97
3.1	Institutionale Grundfragen zur Organisation des Controlling .....	97
3.1.1	Eigene Controllingstellen oder Wahrnehmung der Controllingaufgaben "nebenbei"? .....	97
3.1.2	Die "ideale" Controlling-Organisation gibt es nicht! .....	98
3.1.3	Einführung und Reorganisation von Controlling.....	100
3.2	Die Schnittmenge von Controller und Manager .....	101
3.2.1	Controlling: Stabs- oder Linienfunktion?.....	101
3.2.2	Systemtheoretische Betrachtung von Controller und Manager .....	102
3.2.3	Arbeitsteilung und Zusammenarbeit zwischen Controller und Manager.....	103
3.3	Aufbauorganisatorische Eingliederung und Untergliederung des Controlling .....	106
3.3.1	Die Einbettung des Controlling in die Aufbauorganisation .....	106
3.3.1.1	Hierarchieebene.....	106
3.3.1.2	Dezentralisation.....	106
3.3.1.3	Praxisbeispiele.....	108
3.3.2	Die innere Struktur der Controllingabteilung.....	113

3.3.3 Konzerncontrolling.....	117
3.4 Ablauforganisatorische Regelungen von Controllingprozessen .....	118
3.5 Stellenbeschreibung eines Controllers .....	122
4 Die Realität des Controlling.....	125
4.1 Empirische Ergebnisse im deutschsprachigen Raum.....	125
4.2 Ziele des Controlling.....	132
4.3 Organisation des Controlling in der Unternehmenspraxis .....	135
4.4 Funktionen des Controlling in der Unternehmenspraxis.....	138
4.4.1 Funktionsbreite des Controlling.....	139
4.4.2 Funktionstiefe.....	144
4.5 Bausteine und Instrumente des Controlling.....	144
4.5.1 Ausbaugrad des strategischen Planungs- und Kontrollsystems.....	144
4.5.2 Ausbaugrad des operativen Planungs- und Kontrollsystems.....	148
4.5.3 Ausbaugrad des Informationsversorgungssystems .....	150
4.6 Entwicklungsstand-Typen des Controlling.....	156
4.7 Kontext und Effizienz des Controlling.....	159
4.7.1 Kontext des Controlling.....	159
4.7.2 Effizienz des Controlling.....	164
4.8 Zusammenfassung .....	168

## **TEIL 2:      Aufgabenfelder und Instrumente**

1 Die Aufgabenfelder im Überblick.....	171
2 Entwicklung und Umsetzung sinngebender Unternehmensziele:	
Die Voraussetzung für ein motivierendes Controlling .....	175
2.1 Aufgabenstellung .....	175
2.1.1 Die Verantwortung für die ethische Positionierung des Unternehmens .....	175

2.1.2	Die Notwendigkeit der Übereinstimmung sachlogischer und psychologischer Unternehmensziele .....	178
2.1.3	Erarbeiten einer gemeinsamen Wertebasis als bewußte Gestaltung der Unternehmenskultur .....	179
2.1.4	Übertragung normativer Unternehmensziele in die Praxis als Führungsauftrag des kulturellen Managements.....	182
2.2	Instrumente zur Entwicklung sinngebender Unternehmensziele.....	184
2.2.1	Das Leitbild als zentrales Instrument zur Entwicklung einer umsetzbaren Unternehmensphilosophie .....	187
2.2.2	Weitere Instrumente zur Entwicklung von Unternehmenskultur .....	196
2.3	Aufgaben und Verantwortung des Controllers zur Entwicklung und Festigung der Unternehmenskultur .....	197
2.3.1	Der Controller in der Rolle des Moderators im Prozeß der Kulturgestaltung .....	197
2.3.2	Das Zusammenspiel externer und interner Moderation zur Entwicklung von Synergie und Konsens in der Unternehmensführung.....	201
2.3.3	Verantwortung für die organisatorischen Konsequenzen – Konsistenz nach innen und Kontingenz nach außen .....	202
3	Strategieplanung.....	205
3.1	Aufgabenstellung .....	205
3.1.1	Einleitung.....	205
3.1.2	Der Begriff des strategischen Managements .....	206
3.1.3	Struktur und Ablauf des Strategieplanungsprozesses .....	211
3.1.3.1	Der Strategieplanungsprozeß im Überblick.....	211
3.1.3.2	Analyse des wettbewerblichen Umfelds.....	213
3.1.3.3	Die strategische Unternehmensanalyse.....	214
3.1.3.4	Die Strategiekonzeption.....	215
3.1.3.5	Strategiebewertung .....	218
3.1.3.6	Strategieimplementierung und strategische Kontrolle .....	220
3.2	Instrumente zur Aufgabenerfüllung .....	223
3.2.1	Möglichkeiten und Grenzen der strategischen Gestaltung.....	223
3.2.2	Analyse des wettbewerblichen Umfelds.....	230
3.2.2.1	Analyse des globalen Wettbewerbsumfelds und der regulativen Gruppen.....	230

3.2.2.2 Die Branchen-Wettbewerbs-Analyse .....	232
3.2.3 Strategische Unternehmensanalyse .....	244
3.2.3.1 Analyse der strategischen Grundposition des Unternehmens .....	244
3.2.3.2 Analyse der Wertkette und der Kostenstruktur des Unternehmens ...	258
3.2.3.3 Analyse der Strategischen Geschäftsfelder (SGF) des Unternehmens.....	266
3.2.4 Strategiekonzeption .....	288
3.2.4.1 Wahl der strategischen Grundposition.....	288
3.2.4.2 Gestaltung des Geschäftsportfolios .....	295
3.2.4.3 Gestaltung der Wertkette .....	298
3.2.5 Bewertung und Quantifizierung von Strategien .....	299
3.2.5.1 PIMS .....	299
3.2.5.2 Wertsteigerungsanalyse (Shareholder Value-Analyse) .....	301
3.2.6 Maßnahmen- und Umsetzungsplanung .....	304
3.3 Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Controllers.....	306
4 Strategische Vor- und Rückkopplung.....	309
4.1 Aufgabenstellung .....	309
4.1.1 Optimierung von Abweichungen (Management by Deviation) .....	310
4.1.2 Der Ist-Wird-Vergleich .....	312
4.1.3 Strategische Informationssysteme.....	313
4.2 Instrumente zur Aufgabenerfüllung .....	314
4.2.1 Strategischer Radar.....	314
4.2.1.1 Umfeldradar – aktuell.....	315
4.2.1.2 Umfeldradar – Trends.....	316
4.2.1.3 Mitbewerberadar .....	318
4.2.1.4 Interner Radar.....	319
4.2.2 Die strategischen Spiele.....	320
4.2.2.1 Strategienachempfindungen .....	321
4.2.2.2 Kundenmonitoring versus Kundenspiel.....	321
4.2.2.3 Risikospiel.....	323
4.2.3 Strategische Kommunikation.....	324
4.2.3.1 Strategisches Kommunikationsnetzwerk .....	324
4.2.3.2 Strategische Ad hoc-Kommunikation.....	325
4.3 Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Controllers.....	326

5	Investitionsplanung und -steuerung.....	329
5.1	Aufgabenstellungen.....	329
5.1.1	Einleitung.....	329
5.1.2	Investitionsplanungs- und -entscheidungsprozeß .....	330
5.1.3	Realisierung, Steuerung und Kontrolle von Investitionen .....	331
5.2	Instrumente zur Aufgabenerfüllung .....	332
5.2.1	Gesamtplanungsansätze versus Einzelplanungsansätze .....	332
5.2.2	Ansätze aus strategischer Unternehmensplanung und strategischem Controlling zur Investitionsanregung.....	333
5.2.3	Beurteilungsverfahren im Überblick.....	334
5.2.4	Nutzwertanalyse .....	335
5.2.5	Statische Investitionsrechnungsverfahren .....	336
5.2.6	Dynamische Investitionsrechnungsverfahren .....	336
5.2.6.1	Charakteristika und Kalkulationszinssatz .....	336
5.2.6.2	Kapitalwertmethode.....	337
5.2.6.3	Methode des Internen Zinssatzes.....	338
5.2.6.4	Dynamische Amortisationsrechnung.....	339
5.2.6.5	Annuitätenrechnung.....	340
5.2.6.6	TRM-Sollzinssatzmethode.....	341
5.2.6.7	Vermögensrentabilitätsmethode .....	341
5.2.6.8	Baldwin-Methode und Modifizierter Interner Zinssatz.....	342
5.2.7	Berücksichtigung von Ertragsteuern in dynamischen Investitionsrechnungsverfahren .....	343
5.2.8	Berücksichtigung von Investitionsbegünstigungen in dynamischen Investitionsrechnungsverfahren .....	347
5.2.9	Methodische Ansätze zur Berücksichtigung von Unsicherheit und Risiko in der Investitionsplanung.....	348
5.2.10	Investitionsbudget, Investitionsplan, Investitionsprogramm.....	351
5.2.11	Investitionsbericht .....	352
5.3	Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Controllers.....	352
5.3.1	Investitions-Controlling und Investitions-Controller.....	352
5.3.2	Investitions-Controlling-Organisation.....	353
5.3.2.1	Investitions-Controllingsystem .....	354
5.3.2.2	Organisatorische Einordnung.....	355



5.3.3 Funktionen des Controllers im strategischen Investitionsbereich.....	356
5.3.3.1 Entwicklung von Investitionsstrategien.....	356
5.3.3.2 Bewertung von Investitionsstrategien.....	356
5.3.3.3 Kontrolle von Investitionsstrategien.....	357
5.3.4 Funktionen des Controllers im operativen Investitionsbereich .....	357
5.3.4.1 Planungsphase .....	357
5.3.4.2 Durchführungsphase mit projektbegleitender Steuerung und Kontrolle.....	359
5.3.4.3 Kontrollphase .....	360
6 Projektplanung und -steuerung.....	363
6.1 Aufgabenstellung .....	363
6.2 Instrumente zur Aufgabenerfüllung .....	365
6.2.1 Nutzwertanalyse, Kosten-Nutzen-Analyse, Projektportfolio zur Projektauswahl .....	365
6.2.2 Zielformulierung, Projektdefinition .....	366
6.2.3 Projektplanung .....	369
6.2.3.1 Überblick über die Projektplanungsinstrumente .....	369
6.2.3.2 Projektstrukturplan zur Leistungsplanung .....	371
6.2.3.3 Qualitätsplan zur Festlegung der Anforderungen .....	372
6.2.3.4 Ablauf- und Terminplanung zur Vereinbarung von Fristen und Zeiten .....	373
6.2.3.5 Ressourcen-, Kosten- und Finanzplanung .....	377
6.2.4 Instrumente zur Projektsteuerung (Leistung, Qualität, Termine und Kosten).....	381
6.2.5 Berichtswesen (Projektfortschrittsbericht, -abschlußbericht).....	389
6.2.6 EDV-Unterstützung in Projekten .....	392
6.3 Organisatorische Einbettung des Projekt-Controlling.....	393
6.3.1 Organisatorische Modelle zur Gewährleistung der Controlling-Funktion.....	393
6.3.2 Selbstverständnis und Erfolgskriterien eines Projekt-Controllers .....	394
6.3.3 Einbettung des Projekt-Controllers in das Projektteam / Unternehmenscontrolling .....	395
6.4 Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Controllers.....	396
6.4.1 Controlling-Aufgaben in der Projektstart-Phase.....	396
6.4.2 Controlling-Aufgaben in den Ausführungs- und Koordinationsphasen .....	397
6.4.3 Controlling-Aufgaben in der Projektabschluß-Phase.....	398

7 Operative Unternehmensplanung .....	399
7.1 Aufgabenstellung .....	399
7.1.1 Originäre Aufgabenstellungen .....	399
7.1.2 Koordination des Führungs- und Ausführungssystems .....	400
7.1.3 Ergänzende Aufgabenstellungen, Sonder- und Detailfragen .....	404
7.2 Instrumente zur Aufgabenerfüllung .....	405
7.2.1 Leistungsbudget (Periodenerfolgsrechnung) .....	406
7.2.2 Kapitalflußrechnung (Cash-Flow-Statement, indirekte Finanzplanung) .....	408
7.2.3 Finanzplan (Direkte Finanzplanung) .....	409
7.2.4 Planbilanz und Plan-Gewinn- und Verlustrechnung .....	410
7.2.5 Ergänzende Planungsinstrumente .....	415
7.3 Der Planungsablauf und seine Instrumente .....	428
7.4 Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Controllings .....	430
8 Operative Vor- und Rückkopplung .....	435
8.1 Aufgabenstellung der operativen Vor- und Rückkopplung .....	435
8.2 Instrumente der Vor- und Rückkopplung .....	440
8.2.1 Die operative Abweichungsanalyse .....	441
8.2.2 Weitere Ausprägungsformen des Soll-Ist-Vergleichs .....	446
8.2.3 Zukunftsorientierte Abweichungsanalyse: Erwartungsrechnung .....	454
8.3 Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Controllings bei der operativen Vor- und Rückkopplung .....	455
9 Führungskräfteinformation .....	459
9.1 Aufgabenstellung .....	459
9.1.1 Grundlagen .....	459
9.1.2 Rahmenbedingungen eines Führungskräfteinformationssystems .....	463
9.1.3 Anforderungen an das Führungskräfteinformationssystem .....	464
9.2 Instrumente der Aufgabenerfüllung .....	468
9.2.1 Eckdatenblätter .....	468

9.2.2 EDV-gestütztes Führungskräfteinformationssystem.....	474
9.3 Aufgaben und Verantwortung des Controllers im Führungskräfteinformationssystem.....	475

### **TEIL 3: Aufbau und Gestaltung**

1 Einsatzvoraussetzungen, Gestaltungskontext und kritische Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Controllingsystemen .....	479
1.1 Einsatzvoraussetzungen.....	479
1.2 Gestaltungskontext und Bezugspunkte für die Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren.....	482
1.3 Typen kritischer Erfolgsfaktoren .....	487
1.4 Mißerfolgsfaktoren.....	497
2 Einführung und Aufbau von Controllingsystemen als Projekt.....	499
2.1 Grundlagen der Controlling-Einführung.....	499
2.2 Projektwürdigkeit einer Controllingeinführung.....	500
2.2.1 Merkmale des Projekts "Controllingeinführung" .....	500
2.2.2 Konsequenzen der Einführung von Controlling als Projekt.....	501
2.2.3 Nutzen eines professionellen Projektmanagements .....	502
2.2.4 Ab wann ist eine Controllingeinführung projektwürdig?.....	503
2.3 Phasenmodell der Controllingeinführung als Projekt .....	505
2.3.1 Projektdefinitions-Phase.....	507
2.3.2 Entwicklung eines Controllingsystems .....	511
2.3.2.1 Controlling-Audit .....	513
2.3.2.2 Entwicklung eines Soll-Konzepts.....	514
2.3.2.3 Vorbereitung der Einführung.....	515
2.3.3 Implementierung des Controllingsystems .....	518
2.3.4 Projektabschluß-Phase.....	518

3 Psychologische Regeln für die Einführung und Durchsetzung von Controllingsystemen .....	529
3.1 Die Arbeitsbeziehungen des Controllers .....	529
3.2 Motivation.....	529
3.3 Feedback.....	530
3.3.1 Positive wie negative Erwartungen schlagen sich in den Leistungen nieder ..	531
3.3.2 Über den Umgang mit Fehlern .....	533
3.3.3 Auf Stärken aufbauen.....	534
3.4 Kommunikation.....	535
3.4.1 Die effektive Kommunikationsspanne .....	535
3.4.2 Psychologischer Komfort erleichtert den Zugang .....	536
3.4.3 Wie lenke ich meinen Chef?.....	539
3.5 Vertrauensbildung .....	540
3.5.1 Controlling ist ein Vertrauensdienst.....	540
3.5.2 Vertrauen ist die freiwillige Übertragung von Kontrolle .....	542
3.6 Durchsetzung .....	544
3.6.1 Druck und Leistung.....	544
3.6.2 Die Methode.....	545
3.6.3 Checklist für die Durchsetzung – eine Hilfe zu klarem Denken .....	549
3.7 Wandel.....	550
3.7.1 Psychologischer Widerstand.....	550
3.7.2 Promotoren- und Opponenten-Modell von Witte .....	550
3.7.3 Macht als Phänomen im Rahmen des organisatorischen Wandels .....	552
4 EDV-Unterstützung von Controllingsystemen .....	555
4.1 Controllingsysteme und EDV-Unterstützung.....	555
4.2 Veränderung der Aufgabenstellung des Controllers .....	556
4.3 Chancen eines EDV-gestützten Controlling.....	557
4.4 Konzeption, Auswahl und Implementierung.....	558
4.4.1 Konzeption eines EDV-gestützten Controllingsystems .....	560

4.4.1.1 Erhebung des Ist-Zustands .....	560
4.4.1.2 Ist-Kritik.....	562
4.4.1.3 Erstellung des Soll-Konzepts .....	563
4.4.2 Auswahl einer Controlling-Software .....	564
4.4.2.1 Erstellen eines Anforderungskatalogs und eines Pflichtenhefts .....	565
4.4.2.2 Erarbeitung eines Kriterienkatalogs und Bewertung.....	568
4.4.3 Implementierung der bestgeeigneten Software-Lösung.....	570
4.5 Erfolgskritische Faktoren EDV-gestützter Controllingsysteme .....	572
4.5.1 Information und Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter .....	572
4.5.2 Erfassen der Nebenbedingungen.....	573
4.5.3 Die Wirtschaftlichkeit der EDV-Unterstützung des Controlling.....	574
4.5.4 Flopfaktoren eines EDV-gestützten Controlling .....	575
4.6 Künftige Entwicklungen auf dem Soft- und Hardwaremarkt und ihre Auswirkungen auf das Controlling.....	575
5 Abhängigkeit der Controllingsysteme von Unternehmensgegenstand und -struktur .....	579
5.1 Besonderheiten des Controlling in Klein- und Mittelbetrieben.....	580
5.1.1. Controllingumfeld.....	580
5.1.2 Anforderungen aus dem Controllingumfeld .....	582
5.1.3 Management-Problemstellungen und Controllingziele.....	583
5.1.4 Zentrale Steuerungsgrößen .....	584
5.1.5 Controllingsystem .....	584
5.1.6 Kernaussagen .....	586
5.2 Konzerncontrolling.....	587
5.2.1 Controllingumfeld.....	587
5.2.2 Anforderungen aus dem Controllingumfeld.....	588
5.2.3 Management-Problemstellung und Controllingziele .....	591
5.2.4 Zentrale Steuerungsgrößen im Konzern.....	592
5.2.5 Controllingsysteme.....	594
5.2.6 Kernaussagen .....	599
5.3 Besonderheiten des Controlling in Nonprofit-Organisationen (NPO).....	600

5.3.1 Controllingumfeld .....	600
5.3.2 Anforderungen aus dem Controllingumfeld .....	603
5.3.3 Management-Problemstellungen und Controllingziele .....	604
5.3.4 Zentrale Steuerungsgrößen .....	605
5.3.5 Controllingsystem .....	606
5.3.6 Kernaussagen .....	608
5.4 Controlling in Produktionsunternehmen .....	609
5.4.1 Controllingumfeld .....	609
5.4.1.1 Begriffsbestimmung .....	609
5.4.1.2 Typen von Produktionsunternehmen .....	609
5.4.2 Management-Problemstellungen und Controllingziele .....	611
5.4.3 Steuerungsgrößen .....	612
5.4.4 Controllingsystem .....	614
5.4.4.1 Strategisches Produktionscontrolling – Aufgaben und Instrumente .....	614
5.4.4.2 Operatives Produktionscontrolling – Aufgaben und Instrumente .....	617
5.4.5 Neuere Entwicklungen .....	619
5.4.5.1 CIM .....	619
5.4.5.2 Lean Production .....	620
5.4.6 Kernaussagen .....	621
5.5 Controlling im Handel .....	622
5.5.1 Controllingumfeld .....	622
5.5.2 Anforderungen an das Controlling im Handel .....	622
5.5.3 Management-Problemstellungen und Controllingziele .....	623
5.5.4 Steuerungsgrößen .....	624
5.5.5 Controllingsystem .....	625
5.5.6 Kernaussagen .....	627
5.6 Controlling im Bankbetrieb .....	628
5.6.1 Controllingumfeld .....	628
5.6.2 Anforderungen aus dem Controllingumfeld .....	629
5.6.3 Management-Problemstellungen und Controllingziele .....	629
5.6.4 Die Steuerungsgrößen des Controlling im Bankbetrieb .....	630

5.6.5 Der Controllingprozeß im Bankbetrieb .....	634
5.6.6 Kernaussagen .....	635
5.7 Controlling in Versicherungen.....	636
5.7.1 Controllingumfeld .....	636
5.7.2 Anforderungen an das Controlling von Versicherungen.....	637
5.7.3 Management-Problemstellungen und Controllingziele.....	638
5.7.4 Steuerungsgrößen .....	639
5.7.5 Controllingsystem .....	641
5.7.6 Kernaussagen .....	643
5.8 Besonderheiten des Controlling in Freien Berufen.....	645
5.8.1 Das Controllingumfeld Freier Berufe .....	645
5.8.2 Anforderungen an das Controlling in Freien Berufen.....	647
5.8.3 Management-Problemstellungen und Controllingziele.....	647
5.8.4 Zentrale Steuerungsgrößen .....	648
5.8.5 Controllingsystem .....	648
5.8.6 Kernaussagen .....	650
5.9 Controlling in projektorientierten Unternehmen .....	651
5.9.1 Controllingumfeld .....	651
5.9.2 Anforderungen aus dem Controllingumfeld.....	652
5.9.3 Management-Problemstellungen und Controllingziele.....	652
5.9.4 Zentrale Steuerungsgrößen .....	653
5.9.5 Controllingsystem .....	655
5.9.6 Kernaussagen .....	660

## **TEIL 4: Ausblick**

1. Dynamik.....	663
2. Stakeholder-Orientierung.....	667
3. Prozeß- und Projektorientierung .....	670
4. Konzentration auf das Wesentliche .....	671
Literaturverzeichnis.....	673
Abkürzungen zum Literaturverzeichnis .....	688
Literaturempfehlungen .....	689
Schlagwortverzeichnis.....	693