

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIII
Verzeichnis der Herausgeber, Autorinnen und Autoren .....	XXIX
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Begriff und Verständnis von Controlling .....	1
1.2 Bindestrich-Controlling .....	2
1.3 Ziel des Buches und Zielgruppe .....	4
1.4 Alleinstellungsmerkmale des Buches .....	4
1.5 Konzept des Buches .....	5
1.6 Aufbau des Buches .....	6
1.7 Literaturverzeichnis .....	7
<b>2. Anti-Korruptions-Controlling: Wie Unternehmen gegen Korruptionsrisiken vorsorgen sollten .....</b>	<b>9</b>
2.1 Grundlagen .....	10
2.1.1 Der Begriff Korruption .....	10
2.1.2 Betriebswirtschaftlich relevante Aspekte von Korruption .....	11
2.1.3 Anti-Korruptions-Controlling .....	12
2.1.4 Weiterführende Literatur .....	14
2.2 Integritäts- und Zero Tolerance-Politik .....	15
2.2.1 Der Begriff Integrität .....	15
2.2.2 Empirische Befunde zu Integrität .....	15
2.2.3 Maßnahmen .....	16
2.3 Prävention durch Personnel Due Diligence, Identifikationspolitik, Anreiz- und Entgeltpolitik, Schulungen und Sanktionen .....	19
2.3.1 Der Begriff Prävention .....	19
2.3.2 Empirische Befunde zur Prävention vor Wirtschaftskriminalität .....	19
2.3.3 Maßnahmen .....	20
2.3.3.1 Personnel Due Diligence .....	20
2.3.3.2 Identifikationspolitik .....	21
2.3.3.3 Anreiz- und Entgeltpolitik .....	21
2.3.3.4 Schulungen .....	22
2.3.3.5 Sanktionen bei Nichteinhaltung von Regeln .....	23
2.4 Erhöhung der Transparenz .....	24
2.4.1 Transparente Strukturen und Prozesse .....	24
2.4.2 Transparenz in Beschaffung und Einkauf .....	25
2.4.3 Transparenz in Marketing und Vertrieb .....	26
2.5 Optimierung der Kontrollmechanismen, effektives Internes Kontrollsystem (IKS) und Whistleblowing .....	27
2.5.1 Optimierung der Kontrollmechanismen .....	27
2.5.2 Effektives IKS .....	27
2.5.3 Whistleblowing .....	28
2.6 Regelmäßige Risikoanalysen, Frühindikatoren und Risiko-Checklist .....	29

## Inhaltsverzeichnis

---

2.6.1	Regelmäßige Risikoanalysen.....	29
2.6.2	Frühindikatoren.....	30
2.6.3	Risiko-Checklist.....	30
2.7	Fazit.....	33
2.8	Literaturverzeichnis.....	34
<b>3.</b>	<b>Beschaffungs-Controlling: Effizienzsteigerung durch aktives Supply Chain Management</b> .....	<b>35</b>
3.1	Grundlagen.....	35
3.1.1	Hintergrund.....	35
3.1.2	Weiterführende Literatur.....	36
3.2	Strategisches Beschaffungs-Controlling.....	36
3.2.1	Aktionsfelder der Beschaffungsstrategie.....	36
3.2.2	Strategisches Beschaffungsmanagement (Aktionsfeld Lieferant).....	38
3.2.3	Beschaffungs-Balanced Scorecard.....	40
3.2.4	Strategisches Beschaffungs-Risikomanagement.....	41
3.3	Operatives Beschaffungs-Controlling.....	44
3.3.1	Das Materialkostensenkungs(MKS-)potential.....	44
3.3.1.1	MKS-Potential im Handel.....	44
3.3.1.2	Das MKS-Potential im produzierenden Gewerbe und in der Industrie.....	45
3.3.1.3	Der Härtegrad des Materialkostensenkungspotentials.....	49
3.3.2	Controlling der Kapitalbindung.....	50
3.3.2.1	Lagerstände – ins Stocken gekommene Wertschöpfung.....	50
3.3.2.2	Zahlungsziele.....	52
3.3.3	Controlling der Beschaffungsprozesse.....	52
3.3.3.1	Einkaufsgemeinkosten.....	52
3.3.3.2	Kosten- und Komplexitätstreiber.....	53
3.3.3.3	Maverick Buying.....	54
3.3.4	Controlling der Lieferantenbeziehung.....	55
3.3.5	Supplier Risk Management.....	56
3.3.5.1	Controlling der Versorgungssicherheit – Out of Stock-Risiko.....	56
3.3.5.2	Werthaltigkeitsrisiko der Lagerstände.....	57
3.4	Literaturverzeichnis.....	59
<b>4.</b>	<b>Beteiligungs-Controlling: Unter-Kontrolle-Halten verbundener Unternehmen</b> .....	<b>61</b>
4.1	Grundlagen.....	61
4.1.1	Beteiligung und verbundenes Unternehmen.....	61
4.1.2	Beteiligungs-Controlling.....	63
4.1.3	Weiterführende Literatur.....	66
4.2	Wirkung durch Beteiligungs-Controlling.....	66
4.2.1	„Vorleistungen“ des Managements.....	66
4.2.2	Funktionen des Beteiligungs-Controllings.....	67
4.2.3	Organisation.....	71
4.3	Instrumente.....	73
4.3.1	Überblick.....	73
4.3.2	Mitwirken an der Schaffung einheitlicher Konzernregeln.....	73

4.3.3	Mitsprache des Beteiligungs-Controllers bei strategischen Entscheidungen .....	75
4.3.4	Schaffung, Betrieb und Pflege eines einheitlichen Budgetierungs-Systems....	76
4.3.5	Schaffung, Betrieb und Pflege eines einheitlichen Berichtswesens.....	80
4.3.6	Prüfen des Monatsabschlusses und Ergebnisdurchsprache.....	85
4.4	Fazit .....	86
4.5	Literaturverzeichnis.....	87
<b>5.</b>	<b>Bildungs-Controlling: Wir müssen Personalentwicklung messen, um sie weiterentwickeln zu können .....</b>	<b>89</b>
5.1	Grundlagen .....	89
5.1.1	Hintergrund.....	89
5.1.2	Weiterführende Literatur.....	91
5.2	Die Bedeutung von Kompetenzmanagement für das strategische Management.....	91
5.3	Prozess des Bildungs-Controllings.....	92
5.4	Instrumente des Bildungs-Controllings .....	98
5.4.1	Teilnehmerbefragung.....	98
5.4.2	Test des Lernerfolges .....	101
5.4.3	Transfervereinbarung.....	101
5.4.4	Transfergespräch .....	103
5.4.5	Learning Scorecard zur Steuerung des Bildungsmanagements .....	103
5.5	Erfolgsfaktoren von steuerungsrelevantem Bildungs-Controlling.....	105
5.5.1	Beteiligung von Führungskräften und anderen Stakeholdern im Evaluierungsprozess .....	105
5.5.2	Messung auf unterschiedlichen Ebenen und zu mehreren Zeitpunkten.....	105
5.5.3	Einsatz mehrerer Messmethoden .....	106
5.5.4	Integration von Personalentwicklungsthemen in das Management-reporting.....	106
5.5.5	Fundierte Abweichungsanalyse .....	107
5.6	Fazit .....	109
5.7	Literaturverzeichnis.....	110
<b>6.</b>	<b>Finanz-Controlling: „Homo sine pecunia est imago mortis“ .....</b>	<b>111</b>
6.1	Grundlagen .....	111
6.1.1	Ziele und Aufgaben des Finanz-Managements in Unternehmen.....	111
6.1.2	Abgeleitete Anforderungen an das Finanz-Controlling.....	113
6.1.3	Weiterführende Literatur.....	115
6.2	Cashflow-Rechnung .....	116
6.2.1	Grundlagen.....	116
6.2.2	Funktionsweise von Cashflow-Rechnungen.....	117
6.2.3	Arten, Aufstellung und Problemfelder von Cashflow-Rechnungen im Detail.....	120
6.2.4	Beispiel für eine Cashflow-Rechnung .....	123
6.3	Finanz- und Liquiditätsplan.....	125
6.3.1	Grundlagen .....	125
6.3.2	Aufstellung (mehrperiodiger) Finanzpläne.....	126
6.3.3	Aufstellung (unterjähriger) Liquiditätspläne.....	129

## Inhaltsverzeichnis

---

6.4	Kennzahlen für die finanzwirtschaftliche Analyse .....	132
6.4.1	Grundlagen.....	132
6.4.2	Kennzahlen zur Steuerung der Liquiditätslage.....	134
6.4.3	Kennzahlen zur Steuerung der Kapitalstruktur und -bindung.....	137
6.4.4	Abbildung und Steuerung des Zielkonflikts zwischen Rentabilität und Risiko.....	139
6.4.5	Der Leverage-Effekt.....	142
6.5	Fazit .....	144
6.6	Literaturverzeichnis.....	145
7.	<b>Gesundheits-Controlling: Ein gesunder Geist wohnt in einem gesunden Körper ....</b>	<b>147</b>
7.1	Grundlagen .....	147
7.1.1	Gesundheitsbegriff .....	147
7.1.2	Einflussfaktoren auf Gesundheit .....	148
7.1.3	Warum Gesundheit in Organisationen eine Rolle spielt .....	150
7.1.4	Weiterführende Literatur.....	151
7.2	Betriebliches Gesundheitsmanagement und -Controlling .....	152
7.2.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) .....	152
7.2.2	Gesundheits-Controlling (GC).....	157
7.3	Instrumente .....	160
7.3.1	Überblick.....	160
7.3.2	Förderung einer gesundheitsbewussten Unternehmenskultur.....	161
7.3.3	Mitentwicklung der Gesundheitsstrategie .....	163
7.3.4	BGM-Projekt-Controlling.....	164
7.3.5	Kennzahlen und Indikatoren.....	165
7.3.6	Früherkennung von Gesundheitsrisiken.....	172
	7.3.6.1 Grundsätzliches.....	172
	7.3.6.2 Beobachtungsbereiche .....	173
	7.3.6.3 Toleranzgrenzen.....	177
	7.3.6.4 Maßnahmen.....	177
7.4	Fazit .....	178
7.5	Literaturverzeichnis.....	178
8.	<b>Immobilien-Controlling: Entscheidungsunterstützung entlang der Immobilien-Wertschöpfungskette.....</b>	<b>181</b>
8.1	Grundlagen .....	182
8.1.1	Betrachtungsgegenstand – Immobilien und Immobilienprojekte.....	182
8.1.2	Die Immobilien-Wertschöpfungskette.....	183
8.1.3	Rollen und Funktionen entlang der Wertschöpfungskette.....	186
8.1.4	Fachliche und führungstechnische Kompetenz entlang der Wertschöpfungskette als Ausgangspunkt für das Immobilien- Controlling .....	186
8.1.5	Zusammenführung der einzelnen Dimensionen zu einem ganzheit- lichen Konzept für das Immobilien-Management und -Controlling.....	187
8.1.6	Weiterführende Literatur.....	188

8.2	Controlling-Instrumente in der Frühphase: Definition der strategischen Zielsetzung samt Bedarfsklärung.....	189
8.2.1	Suchprofil für die gewünschte Immobilie.....	189
8.2.2	Ökonomische Machbarkeitsanalyse und Immobilien-Geschäftsplan.....	190
8.3	Controlling-Instrumente in der Projektierungs- und Produktionsphase: Unterstützung der Bauherrenaktivität.....	196
8.3.1	Lebenszyklusbetrachtung als Grundlage für ein ganzheitliches Entscheidungsmodell.....	196
8.3.2	Umfassende fächerübergreifende Planung.....	197
8.3.3	Lean-Prinzipien im Planungs- und Bauprozess.....	199
8.3.4	Building Information Model.....	199
8.3.5	Funktionsbeschreibung als Ausgangspunkt für die Planungs- und Ausführungsarbeit.....	200
8.3.6	Integration der Bauausführenden im Rahmen des „Open Book“-Verfahrens.....	201
8.3.7	Best Value Procurement („BVP“ ).....	201
8.3.8	Kosten-Controlling in der Produktionsphase.....	203
8.4	Controlling-Instrumente in der Nutzungsphase.....	204
8.4.1	Qualitätssicherung bei der Übergabe der relevanten Dokumentation für den Betrieb und die Wartung des Objekts.....	204
8.4.2	Mieter-Management und innovative Vermietungskonzepte.....	205
8.4.3	Wartungs-Controlling zur bestmöglichen Werterhaltung des Objekts.....	206
8.4.4	Energiemanagement.....	206
8.4.5	Nachhaltigkeit: Zertifizierungssysteme für Gebäude (BREEAM, DGNB, LEED).....	207
8.4.6	Key Performance Indicators (KPIs) in der Nutzungsphase.....	208
8.5	Controlling-Instrumente für das Management von Immobilien-Portfolios.....	209
8.5.1	Erstellung einer Portfolio-Strategie: Geographie, Gebäudecharakteristika und Renditeerwartungen.....	209
8.5.2	Energie- und Umweltgesichtspunkte im Rahmen der Portfolio-Steuerung: GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark).....	212
8.5.3	Verkäufer-Due Diligence als Vorbereitung für Verkäufe.....	212
8.5.4	Börsennotierte Immobilien-Unternehmen im Spannungsfeld zwischen langfristiger Immobilienstrategie und Quartalsberichterstattung.....	213
8.6	Literaturverzeichnis.....	214
9.	<b>Innovations-Controlling: Herausforderungen durch eine weltweit beschleunigte Technologiedynamik.....</b>	<b>215</b>
9.1	Grundlagen.....	216
9.1.1	Einführung.....	216
9.1.2	Stand der Dinge.....	217
9.1.3	Rückblende: Die Innovations-Controlling-Diskussion in Mitteleuropa.....	218
9.1.4	Weiterführende Literatur.....	219
9.2	Zeitenwende.....	220
9.2.1	Kreativität, Technologie und Innovations-Controlling in einer global vernetzten und Technologie-dominierten Welt.....	220

9.2.2	Schaffung, Erhaltung und Ausbau der Innovationskraft – Wo beginnt die Reise dieses Innovations-Controllings? .....	221
9.3	Innovations-Controlling und Kreativität .....	222
9.3.1	Einführung in die Konzept-Wissen-Theorie .....	222
9.3.2	Konzept-Wissen-Theorie: Grundbegriffe und Überlegungen .....	223
9.3.3	Anwendung der Konzept-Wissen-Theorie am Beispiel der WoodWelding Group .....	224
9.4	Ideen, Konzepte und Immaterialgüterrechte: Deren Auswahl und Bewertung .....	226
9.4.1	Einführung in die Technologiebrücke .....	226
9.4.2	Praxisbeispiel WoodWelding Group .....	229
9.4.3	Anwendung und Effektivität der Technologiebrücke am Beispiel Etech... ..	230
9.5	Innovations-Controlling und Technologie-Fähigkeiten im Unternehmen .....	231
9.5.1	Technologiekompetenz und die Entwicklung von Meta-Fähigkeiten .....	231
9.5.2	Entwicklung und Kategorisierung von Meta-Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens .....	233
9.6	Innovations-Controlling und die innovative Organisation: Die Organisation als Spiegelbild innovativer Produkte und Prozesse .....	235
9.6.1	Organisationsgestaltung als maßgebender Innovationsfaktor .....	235
9.6.2	Das EPOC-Modell der Produktbetrachtung: „Equivalence of Product, Organization and Culture“ .....	235
9.6.3	Vom EPOC-Modell zur produktgesteuerten Organisation .....	237
9.6.4	Ein Praxisbeispiel: Beraterprojekt Alcan Composites .....	237
9.7	Erstes Resümee .....	238
9.8	Innovations-Controlling und die Notwendigkeiten des operativen Geschäftes .....	240
9.8.1	Paradigmenwechsel im operativen Innovations-Controlling .....	240
9.8.2	Ein Versuch .....	240
9.8.3	Zeitgemäße Key Performance Indicators (KPIs) an einem Beispiel der Swisscom .....	241
9.8.4	Operative Kennzahlensysteme am Beispiel der WoodWelding Group .....	242
9.9	Zusammenfassung .....	244
9.9.1	Zweites Resümee .....	244
9.9.2	Zum Abschluss .....	244
9.10	Literaturverzeichnis .....	245
10.	<b>Investitions-Controlling: Systematische Identifikation und Umsetzung von Wertsteigerungspotenzialen .....</b>	<b>247</b>
10.1	Grundlagen .....	247
10.1.1	Einleitung .....	247
10.1.2	Investitionsbegriff .....	248
10.1.3	Investitionsarten .....	248
10.1.4	Investitionsprozess .....	250
10.1.5	Investitions-Controlling .....	252
10.1.6	Weiterführende Literatur .....	254
10.2	Strategiegeleitete Investitionsbudgetierung .....	255
10.3	Investitionsplanung .....	257
10.4	Investitionsrealisierung .....	262

10.5	Investitionsnutzung.....	262
10.6	Desinvestition.....	263
10.7	Investitionskontrollen.....	265
10.8	Fazit.....	267
10.9	Literaturverzeichnis.....	268
<b>11.</b>	<b>IT-Controlling: Die IT-Wertschöpfung aktiv steuern.....</b>	<b>269</b>
11.1	Grundlagen.....	269
11.1.1	IT-Organisation und Unternehmenssteuerung.....	269
11.1.2	Steuerung von IT-Organisationen.....	270
11.1.2.1	Typen von IT-Organisationen.....	270
11.1.2.2	IT-Organisationen aus Sicht der Unternehmenssteuerung.....	271
11.1.3	Steuerungsansätze im IT-Controlling.....	272
11.1.4	Weiterführende Literatur.....	274
11.2	Strategische IT-Steuerung.....	274
11.3	Operative IT-Steuerung.....	279
11.3.1	IT-Steuerungsmodell.....	280
11.3.2	IT Management Control.....	281
11.3.3	IT Value Chain Control.....	283
11.4	Ausblick: IT-Steuerung digital.....	286
11.5	Literaturverzeichnis.....	288
<b>12.</b>	<b>Kooperations-Controlling: Viribus unitis – aber geregelt!.....</b>	<b>289</b>
12.1	Grundlagen.....	289
12.1.1	Der Begriff Kooperation.....	290
12.1.2	Arten von Unternehmenskooperationen.....	291
12.1.3	Erfolgsfaktoren von Kooperationen.....	293
12.1.4	Weiterführende Literatur.....	294
12.2	Phasen und Ziele im Kooperations-Controlling.....	294
12.3	Instrumente.....	296
12.3.1	Empirische Ergebnisse.....	296
12.3.2	Instrumente im Überblick.....	298
12.3.2.1	Werte- und Kulturprofil-Check.....	298
12.3.2.2	SWOT-Analyse.....	303
12.3.2.3	Nutzwertanalyse.....	307
12.3.2.4	Prozessbeschreibungen (Pb).....	309
12.3.2.5	Kooperations-Kosten- und Leistungsrechnung.....	313
12.4	Fazit.....	314
12.5	Literaturverzeichnis.....	315
<b>13.</b>	<b>Marketing-Controlling: Marketingeffektivität und -effizienz sicherstellen.....</b>	<b>317</b>
13.1	Grundlagen.....	317
13.1.1	Marketing-Controlling: Sicherstellen von Effektivität und Effizienz des Marketings.....	317
13.1.2	Weiterführende Literatur.....	320
13.2	Engpässe des Marketing-Controllings.....	320
13.2.1	Umsatzorientiertes Marketing-Controlling: Alles oder Nichts.....	320
13.2.2	Trennung von Marketing und Verkauf.....	322

13.2.3	Fehlendes Know-how und unklare Verantwortlichkeit für Controllershhip ..	323
13.2.4	Mangelndes Vertrauen in die Marktforschung .....	324
13.2.5	Unzureichend differenzierte Marketingplanung .....	324
13.3	Implementierung des Marketing-Controllings.....	325
13.3.1	Instrumenteller Ansatz: Optimierung der Marketinginstrumente .....	326
13.3.2	Holistischer Ansatz: Marketing-Audit .....	327
13.3.3	Kennzahlengestützter Ansatz: Entwicklung eines Marketing-Cockpits ....	332
13.4	Fazit: Lernprozesse in Marketing & Verkauf sicherstellen.....	336
13.5	Literaturverzeichnis.....	337
<b>14.</b>	<b>Nachhaltigkeits-Controlling: Wie nichtfinanzielle Informationen zum Werttreiber werden.....</b>	<b>339</b>
14.1	Grundlagen .....	339
14.1.1	Einleitung.....	339
14.1.2	Begrifflichkeiten .....	340
14.1.3	Weiterführende Literatur.....	343
14.2	Treiber des Nachhaltigkeits-Controllings .....	344
14.2.1	Investorenanforderungen.....	344
14.2.2	Gesetzliche Verpflichtung zur Nachhaltigkeitstransparenz.....	348
14.3	Instrumente des Nachhaltigkeits-Controllings .....	349
14.3.1	Schritt 1: Die Wesentlichkeit bestimmen .....	350
14.3.1.1	Die Standards der Global Reporting Initiative (GRI).....	351
14.3.1.2	Das Rahmenwerk zu Integrierter Berichterstattung des IIRC.....	355
14.3.1.3	Die Standards des Sustainability Accounting Standards Board (SASB).....	359
14.3.2	Schritt 2: Die Wertentwicklung steuern.....	360
14.3.2.1	Ziele festlegen .....	361
14.3.2.2	Kennzahlen definieren .....	364
14.3.2.3	Qualität sicherstellen .....	368
14.3.3	Schritt 3: Die Wirkung messen.....	371
14.4	Fazit .....	375
14.5	Literaturverzeichnis.....	376
<b>15.</b>	<b>Personal-Controlling: Eine verkannte Controlling-Dimension ganzheitlich angehen.....</b>	<b>379</b>
15.1	Grundlagen .....	379
15.1.1	Relevanz .....	379
15.1.2	Einordnung.....	381
15.1.3	Stoßrichtungen.....	381
15.1.4	Inhalte.....	382
15.1.5	Weiterführende Literatur.....	383
15.2	Messgrößen.....	383
15.2.1	Kennzahlen – Indikatoren aus Befragungen – Standards .....	383
15.2.2	Entwicklung von Messgrößen .....	386
15.2.3	Zusammenfassung der Ergebnisse in einem Cockpit .....	388
15.3	Personalrisiko-Modelle.....	389
15.3.1	Relevanz .....	389



15.3.2	Einordnung.....	389
15.3.3	Einfaches, handlungsorientiertes Personalrisiko-Modell.....	390
15.3.4	Risikofelder .....	391
15.3.5	Checkliste Personalrisiken .....	391
15.3.6	Messung der Führungsqualität als Beispiel.....	393
15.3.7	Beurteilung HR-Personalinstrumente und -systeme .....	395
15.3.8	Risikozyklus.....	395
15.4	Humanvermögensaufstellungen/-bilanzen .....	396
15.4.1	Relevanz .....	396
15.4.2	Standortbestimmung .....	396
15.4.3	Das Human Capital Excellence-Modell (HCE) des GFO .....	397
15.4.4	Ein ganzheitliches Bild des Humankapitals in einem Dashboard.....	398
15.5	Fazit .....	399
15.6	Literaturverzeichnis.....	400
<b>16.</b>	<b>PR-Controlling: Kommunikation steuern, Wertbeitrag messen.....</b>	<b>401</b>
16.1	Grundlagen .....	401
16.1.1	Der Wert von PR für ein Unternehmen: PR und Wertschöpfung für ein Unternehmen.....	402
16.1.2	Weiterführende Literatur.....	404
16.2	Was ist PR-Controlling? Was ist es nicht? .....	405
16.2.1	PR-Controlling und Ziele bzw. Strategie des Unternehmens .....	405
16.2.2	Ebenen von PR-Controlling.....	406
16.2.3	Schwierigkeiten/Besonderheiten des Controllings von PR.....	407
16.2.4	Durchführung von PR-Controlling .....	408
16.2.5	Instrumente des PR-Controllings.....	410
16.3	Communication Value Map (CVM).....	411
16.3.1	Grundlage der Communication Value Maps: Wirkungsstufen-Modell von DPRG/ICV.....	412
16.3.2	Aufbau der Communication Value Maps.....	414
16.3.3	Funktionen und Nutzen der Communication Value Maps.....	417
16.4	Analysen von Prozessen und Effizienz (Cost per Action) .....	418
16.5	Instrumente zur Messung der Wirkungen: Veröffentlichte Meinung und öffentliche Meinung .....	420
16.5.1	Medienresonanz-Analysen.....	420
16.5.2	Input-Output-Analysen .....	422
16.5.3	Social Media-Analysen.....	422
16.5.4	Befragungen.....	423
16.6	Fazit .....	425
16.7	Literaturverzeichnis.....	425
<b>17.</b>	<b>Projekt-Controlling: Das Herzstück eines effektiven Projekt-Managements .....</b>	<b>427</b>
17.1	Grundlagen .....	427
17.1.1	Grundlagen eines zyklischen, reflexiven Projekt-Controllings.....	429
17.1.2	Prinzipien des Projekt-Controllings.....	429
17.1.3	Weiterführende Literatur.....	431
17.2	Soziales Projekt-Controlling (Soft facts).....	432

## Inhaltsverzeichnis

---

17.2.1	Blitzlicht und Stimmungsbarometer.....	432
17.2.2	Stakeholder-Controlling (soziale Projektumwelten).....	433
17.3	Projekt-Controlling des magischen Dreiecks (Hard facts).....	435
17.3.1	Projektauftrag bzw. Zieleplan .....	435
17.3.2	Leistungs-Controlling: Der Projektstrukturplan .....	436
17.3.3	Termin-Controlling.....	437
	17.3.3.1 Meilensteinplan .....	437
	17.3.3.2 Balkenplan .....	438
17.3.4	Ressourcen- und Kosten-Controlling.....	439
	17.3.4.1 Der Ressourcenplan .....	439
	17.3.4.2 Der Kostenplan.....	440
17.4	Fortschrittsbericht .....	441
17.4.1	Projekt-Controlling als PM-Teilprozess.....	443
17.4.2	Magisches Dreieck als Entscheidungs-Vielfalt.....	444
17.5	Vertiefende Methoden im Projekt-Controlling.....	445
17.5.1	Reifegrad-Modell.....	445
17.5.2	Rollout-Matrix .....	446
17.5.3	Meilensteintrend-Analyse.....	448
17.5.4	Earned-Value-Analyse .....	449
17.5.5	Risikomanagement als Controlling von Risiken .....	450
17.6	Projekt-Controlling im Unternehmenskontext.....	451
17.6.1	Multi-Projekt-Controlling als Beitrag zum Unternehmenscontrolling und zur Umsetzung strategischer Ziele .....	452
17.6.2	Controlling-Rollen im Multiprojektmanagement .....	452
17.6.3	Projektportfoliomanagement.....	453
17.7	Fazit .....	455
17.8	Literaturverzeichnis.....	455
<b>18.</b>	<b>Qualitäts-Controlling: Eine wirtschaftliche Perspektive im Qualitätsmanagement .....</b>	<b>457</b>
18.1	Grundlagen .....	457
18.1.1	Begriffsbestimmung.....	457
18.1.2	Einordnung.....	458
	18.1.2.1 Strategisches Qualitäts-Controlling.....	459
	18.1.2.2 Operatives Qualitäts-Controlling .....	459
18.1.3	Qualitätskostenrechnung.....	460
18.1.4	Zusammenfassung .....	461
18.1.5	Weiterführende Literatur.....	461
18.2	Qualitätsplanung: Qualitätsfunktionen-Darstellung (QFD).....	461
18.3	Qualitätsprüfung: Quality Gates .....	466
18.4	Fehlerprävention: Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse.....	467
18.5	8D – Acht Disziplinen zur Problemlösung.....	472
18.6	Fazit .....	474
18.7	Literaturverzeichnis.....	474
<b>19.</b>	<b>Risiko-Controlling: Risikotransparenz sicherstellen! .....</b>	<b>475</b>
19.1	Grundlagen .....	475

19.1.1	Grundbegriffe – Risiko-Controlling und Risikomanagement.....	475
19.1.2	Risikomanagement- und -Controlling-Prozess im Überblick.....	476
19.1.2.1	Risikoidentifikation .....	476
19.1.2.2	Risikobewertung und -aggregation.....	477
19.1.2.3	Risikosteuerung.....	477
19.1.2.4	Risikoberichtswesen .....	477
19.1.3	Entwicklung von Risikomanagement und Risiko-Controlling – Ein Blick in die Unternehmenspraxis .....	478
19.1.4	Organisatorische Verankerung im Unternehmen .....	480
19.1.5	Weiterführende Literatur.....	481
19.2	Risikodefinition und Risikokatalog als Instrumente der Risikoidentifikation .....	481
19.3	Qualitative und quantitative Risikobewertung.....	484
19.3.1	Qualitative Risikobewertung.....	484
19.3.2	Quantitative Risikobewertung.....	485
19.4	Monte-Carlo-Simulation als Instrument der Risikoaggregation.....	487
19.5	Risikoadjustierte Planung zur Erhöhung der Steuerungsqualität im Unternehmen .....	489
19.6	Fazit .....	491
19.7	Literaturverzeichnis.....	492
<b>20.</b>	<b>Tax-Controlling: Tax-Management- und Tax Compliance-Systeme als Bestandteil der Unternehmenssteuerung .....</b>	<b>493</b>
20.1	Grundlagen .....	494
20.1.1	Tax-Controlling Verständnis .....	494
20.1.2	Rahmenbedingungen.....	494
20.1.2.1	Externe Rahmenbedingungen .....	494
20.1.2.1.1	Veränderungen des Compliance-Umfelds .....	494
20.1.2.1.2	Entwicklungen materielles Steuerrecht national .....	495
20.1.2.1.3	Entwicklungen materielles Steuerrecht international .....	498
20.1.2.1.4	Transparenz und Informationsaustausch.....	498
20.1.2.2	Interne Rahmenbedingungen.....	499
20.1.3	Rollenverständnis Head of Tax/Steuerleiter.....	500
20.1.4	Weiterführende Literatur.....	500
20.2	Implementierung eines Tax Operating Model .....	501
20.2.1	Einführung eines Tax Operating Model (Managementmodell für die Steuerfunktion).....	501
20.2.2	Leistungsprozesse einer Steuerfunktion .....	502
20.2.3	Bestandteile des Tax Operating Model .....	503
20.2.3.1	Leitidee und Strategie .....	504
20.2.3.2	Organisation.....	505
20.2.3.3	Prozesse .....	506
20.2.3.4	Mitarbeiter.....	507
20.2.3.5	Datenmanagement .....	508
20.2.3.6	Technologie .....	508
20.2.3.7	Leistungsmessung.....	509

20.2.4	Ausblick: Änderungen aufgrund Digitalisierung .....	509
20.3	Implementierung eines Tax Compliance-Management-Systems (Tax-CMS) .....	510
20.3.1	Einführung .....	510
20.3.2	Dimensionen.....	511
20.3.2.1	Tax Compliance-Kultur .....	512
20.3.2.2	Tax Compliance-Ziele.....	513
20.3.2.3	Tax Compliance-Risiken .....	514
20.3.2.4	Tax Compliance-Programm.....	515
20.3.2.5	Tax Compliance-Organisation.....	515
20.3.2.6	Tax Compliance-Kommunikation .....	517
20.3.2.7	Tax Compliance-Überwachung/Verbesserung.....	518
20.3.3	Ausblick: Änderungen aufgrund der Digitalisierung.....	518
20.4	Zusammenführung der beiden Instrumente .....	518
20.5	Fazit .....	520
20.6	Literaturverzeichnis.....	521
<b>21.</b>	<b>Vertriebs-Controlling: Umsetzung und Steuerung der Vertriebsstrategie .....</b>	<b>523</b>
21.1	Grundlagen .....	523
21.1.1	Überblick.....	523
21.1.2	Weiterführende Literatur.....	528
21.2	Die Produktdeckungsbeitragsrechnung.....	528
21.3	Die Kundendeckungsbeitragsrechnung.....	532
21.4	Die strategische SWOT-Analyse im Vertriebs-Controlling.....	534
21.4.1	Die Umfeldanalyse aus Sicht des Vertriebs.....	535
21.4.2	Die Unternehmensanalyse aus Sicht des Vertriebs.....	536
21.4.3	Zusammenführung der Umfeld- und der Unternehmensanalyse in die SWOT-Analyse .....	537
21.5	Frühwarnung und Frühaufklärung im Vertrieb.....	538
21.6	Fazit .....	540
21.7	Literaturverzeichnis.....	542
<b>22.</b>	<b>Wissens-Controlling: Intellektuelles Kapital entwickeln und einsetzen .....</b>	<b>543</b>
22.1	Grundlagen .....	543
22.1.1	Einleitung.....	543
22.1.2	Weiterführende Literatur.....	545
22.2	Instrumentenbox Wissensbilanz .....	545
22.2.1	Zielsetzung und Zielgruppen der Wissensbilanz.....	546
22.2.1.1	Diagnose .....	546
22.2.1.2	Entscheidungsunterstützung .....	546
22.2.1.3	Einbindung der Mitarbeiter .....	546
22.2.1.4	Optimierung und Innovation.....	547
22.2.1.5	Controlling und Maßnahmenmanagement .....	547
22.2.1.6	Reporting .....	548
22.2.2	Prozess der Wissensbilanzierung: Partizipativ und Bottom up .....	549
22.2.2.1	Das System verstehen.....	549
22.2.2.2	Grundlagen zu Bewertungen und Wechselwirkungen .....	550
22.2.2.3	Konzeption von Entwicklungsschritten.....	552

22.2.2.4 Grundlagen Reporting nach innen und nach außen .....	552
22.3 Fallbeispiel Wissensbilanz .....	553
22.3.1 Das System „SA GmbH“ verstehen .....	553
22.3.2 Bewertungen und Wechselwirkungen in der SA GmbH.....	554
22.3.3 Entwicklungsschritte für die SA GmbH.....	558
22.3.4 Reporting der SA GmbH nach innen und nach außen.....	559
22.4 Fazit .....	560
22.5 Literaturverzeichnis.....	562
23. Zum Abschluss: Controlling – woher, wohin? .....	563
Stichwortverzeichnis.....	569