

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	XXV
--------------	-----

Teil A: Grundlagen des Controllings

1 Einführung in das Controlling.....	3
1.1 Die Entwicklung des Controllings.....	3
1.2 Bedeutung des Controllings.....	6
1.3 Grundbegriffe	6
1.4 Ziele und Funktionen des Controllings.....	9
2 Aufgabenbereiche des Controllings.....	12
2.1 Abgrenzung des Controllings zu verwandten Bereichen.....	12
2.2 Aufgaben des Controllings	14
2.3 Aufgaben- und Verantwortungsverteilung des Controllings	15
2.4 Strategisches und operatives Controlling	16
2.4.1 Aufgaben des strategischen Controllings	17
2.4.2 Aufgaben des operativen Controllings	17
2.5 Controlling in den Funktionsbereichen.....	19
3 Entwicklung und Rückblick des Controllerberufes.....	20
3.1 Aufgabenbereiche eines Controllers.....	21
3.2 Anforderungen an einen Controller	22
3.2.1 Fachliche Anforderungen.....	22
3.2.2 Persönliche Anforderungen.....	23
3.2.3 Beispiel einer Stellenbeschreibung	25
4 Die Organisation des Controllings.....	28
4.1 Controlling-Organisationskonzepte.....	29
4.1.1 Das amerikanische Kern-Controlling-Konzept	29
4.1.2 Das deutsche Kern-Controlling-Konzept	30
4.1.3 Organisationsstrukturen des Controllingbereichs	32
4.1.4 Zentrales und dezentrales Controlling.....	33
4.1.5 Entwicklung und Realisierung von Controlling-Konzeptionen	34
4.2 Organisatorische Einordnung des Controllings im Unternehmen	35
4.2.1 Controlling ohne eigene Controllerstelle	35
4.2.2 Controlling mit eigenen Controllerstellen	36
4.2.2.1 Controlling in einer Linienorganisation.....	36
4.2.2.2 Controlling in einem Stabliniensystem.....	38
4.2.2.3 Controlling in einer Matrixorganisation	39
4.2.2.4 Controlling in der Spartenorganisation.....	40
4.2.2.5 Controlling in der Projektorganisation	41
4.2.3 Die Auswirkung des Controllings auf die Aufbauorganisation	42
4.3 Controlling in Klein- und mittelständischen Unternehmen	46
4.4 Konzern-Controlling.....	47
5 Trends und Entwicklungen im Controlling.....	50
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	53

Teil B: Basisinstrumente des Controllings

1 Übersicht	57
2 Die Kosten- und Leistungsrechnung.....	57
2.1 Die Grundlagen der Kostenrechnung.....	58
2.1.1 Aufgaben der Kostenrechnung.....	59
2.1.2 Rechnungsprinzipien in der Kostenrechnung.....	59
2.2 Die Kostenrechnung als Vollkostenrechnung.....	60
2.2.1 Die Kostenartenrechnung.....	60
2.2.2 Die Kostenstellenrechnung.....	61
2.2.3 Die Kostenträgerrechnung.....	64
2.2.3.1 Die Kostenträgerstückrechnung.....	65
2.2.3.2 Die Kostenträgerzeitrechnung.....	67
2.2.3.3 Break-Even-Analyse.....	72
2.3 Systeme der Teilkostenrechnung.....	73
2.3.1 Einstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	74
2.3.2 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	76
2.3.3 Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten.....	78
2.4 Kostenrechnungssysteme.....	80
2.4.1 Die Istkostenrechnung.....	82
2.4.2 Die Normalkostenrechnung.....	82
2.4.3 Die Plankostenrechnung.....	82
3 Strategisches Kostenmanagement.....	87
3.1 Zielkostenmanagement (Target Costing).....	87
3.1.1 Methodik.....	88
3.1.2 Ablauf des Market into Company.....	92
3.2 Prozesskostenrechnung.....	95
3.2.1 Problemfelder der traditionellen Kostenrechnung.....	95
3.2.2 Ziele der Prozesskostenrechnung.....	97
3.2.3 Einführung und Ablauf der Prozesskostenrechnung.....	99
3.2.4 Kritik an der Prozesskostenrechnung.....	105
4 Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung	107
4.1 Die Investitionsarten.....	107
4.2 Der Investitionsentscheidungsprozess.....	109
4.3 Investitionsplanung.....	110
4.4 Die Investitionskontrolle.....	112
4.5 Die Investitionsrechnungen.....	113
4.5.1 Die statischen Verfahren der Investitionsrechnung.....	114
4.5.1.1 Die Kostenvergleichsrechnung.....	114
4.5.1.2 Die Gewinnvergleichsrechnung.....	120
4.5.1.3 Die Rentabilitätsrechnung (Return on Investment).....	122
4.5.1.4 Die statische Amortisationsrechnung.....	123
4.5.2 Die dynamischen Verfahren.....	125
4.5.2.1 Die Kapitalwertmethode.....	126
4.5.2.2 Interne Zinsfuß-Methode.....	131
4.5.2.3 Annuitätenmethode.....	133
4.5.2.4 Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersetzungszeitpunkt.....	134
4.5.3 Kosten-Nutzen-Analyse.....	135
4.5.4 Die Nutzwertanalyse.....	136
4.6 Instrumente zur Berücksichtigung der Unsicherheit.....	138
4.6.1 Sensitivitätsanalyse.....	138
4.6.2 Risikoanalyse.....	138
4.6.3 Entscheidungsbaumanalyse.....	139
4.7 Verfahren der Gesamtunternehmensbewertung.....	140
4.7.1 Der Zukunftserfolgswert (subjektiver Bewertungsansatz).....	140
4.7.2 Die traditionellen Verfahren (objektive Bewertungsansätze).....	141

5 Berichtswesen und Reporting	143
5.1 Berichtswesen im Unternehmenscontrolling	143
5.1.1 Berichtsarten	144
5.1.1.1 Standardberichte	145
5.1.1.2 Abweichungsberichte	146
5.1.1.3 Bedarfsberichte	147
5.1.2 Gestaltungsmerkmale von Berichten	148
5.1.3 Berichtszwecke	150
5.1.4 Berichtssysteme	152
5.1.5 Der EDV-Einsatz im Berichtswesen	154
5.1.6 Anforderungen an ein effizientes Berichtswesen	155
5.2 Die Bedeutung von Kennzahlen im Berichtswesen	157
5.2.1 Arten von Kennzahlen	157
5.2.2 Aufgaben von Kennzahlen	160
5.2.3 Ausgewählte Kennzahlen	162
5.3 Kennzahlensysteme	164
5.3.1 Das ROI-Kennzahlensystem	166
5.3.2 ZVEI-Kennzahlensystem	167
5.3.3 Das RL-Kennzahlensystem	169
5.3.4 Das Tableau de Bord	171
5.3.5 Performance Measurement	172
5.3.6 Die Balanced Scorecard (BSC)	176
5.4 Präsentation im Unternehmenscontrolling	180
5.4.1 Das Vier-Seiten-Modell der Präsentation	181
5.4.2 Visualisierung	182
5.4.3 Der Medieneinsatz während der Präsentation	195
5.4.4 Die Phasen der Präsentation	201
5.4.4.1 Die Vorbereitungsphase der Präsentation	202
5.4.4.2 Durchführungsphase der Präsentation	205
5.4.4.3 Nachbereitungsphase der Präsentation	207
5.5 Der Controller als Moderator	208
5.6 Optimierung des Berichtswesens	209
Anhang 1: Zinstabellen	212
Anhang 2: Information über Motive und Charakterzüge	214
Anhang 3: Diagrammbeispiele nach Microsoft PowerPoint 2013	215
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	217

Teil C: Strategisches und operatives Controlling

1 Die Entwicklung und Bedeutung einer Strategie	223
1.1 Der Strategieprozess	225
1.2 Vision und Strategie	227
1.3 Unternehmenskultur und Führung	229
1.4 Die Realisierung des strategischen Denkens	230
1.4.1 Strategische Analyse	230
1.4.2 Vernetztes Denken	234
1.4.3 Puzzle-Methodik	235
1.4.4 Komplexität und deren Bewältigung	237
1.5 Arten der Strategie	238
1.5.1 Direkte und indirekte Strategie	238
1.5.2 Strategie und Taktik	240
1.5.3 Strategie-Kombinationen	243
1.6 Strategie und Ethik	245
1.7 Leitsätze beim Erstellen der Strategie	246

2	Strategische Erfolgsfaktoren	247
2.1	Erfolgsfaktorenforschung	247
2.2	Die Lern- und Erfahrungskurve	249
2.2.1	Aussage und Ursachen	250
2.2.2	Ableitungen und Hypothesen der Erfahrungskurve	254
2.2.3	Unternehmensstrategien in verschiedenen Marktpositionen	261
2.2.4	Halbwertzeiten.....	262
2.2.5	Anwendungsbeispiele, Grenzen und Probleme	263
2.3	Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen.....	264
2.3.1	Entstehung der Wertschöpfung	264
2.3.2	Verteilung der Wertschöpfung	265
2.3.3	Wertschöpfungskette	266
2.4	Verbundeffekte als Erfolgsfaktoren	267
2.4.1	Marktbasierte Verbundeffekte	267
2.4.2	Ressourcenbasierte Verbundeffekte	267
2.5	Strategische Allianzen	268
2.5.1	Arten strategischer Allianzen	269
2.5.2	Motive strategischer Allianzen.....	270
2.6	Unternehmensakquisition	271
3	Strategisches Controlling im Unternehmen	273
3.1	Strategische Analyse.....	277
3.1.1	Positionierungsanalyse	277
3.1.2	Ermittlung von Chancen und Risiken.....	278
3.1.2.1	Bewertung von Chancen und Risiken.....	280
3.1.2.2	Umweltanalyse.....	283
3.1.2.3	Konkurrenzanalyse	288
3.1.2.4	Analyse der Kundenbedürfnisse	291
3.1.2.5	Potenzialanalyse.....	293
3.1.3	Ermittlung von Stärken und Schwächen	294
3.2	Qualitative und quantitative Zielformulierung.....	298
3.2.1	Qualitative Ziele (strategische Ziele)	300
3.2.2	Quantitative Ziele (operative Ziele)	300
3.2.3	Zielarten.....	301
3.2.4	Zielanforderungen und -eigenschaften	302
3.3	Die Strategieentwicklung.....	303
3.3.1	Strategische Plangrößen	303
3.3.1.1	Strategische Bilanz	304
3.3.1.2	Strategisches Polardiagramm.....	306
3.3.2	Strategien.....	307
3.3.2.1	Produkt-Markt-Strategien	307
3.3.2.2	Benchmarking.....	313
3.3.2.3	Portfolioanalyse	315
3.3.2.4	Prognosemethoden im strategischen Controlling	327
3.4	Strategiebeurteilung und Entscheidung	333
3.4.1	Der Entscheidungsprozess.....	333
3.4.1.1	Zielbezogenheit.....	333
3.4.1.2	Alternative Handlungsmöglichkeiten	334
3.4.1.3	Berücksichtigung nicht voraussagbarer Umweltbedingungen.....	334
3.4.1.4	Ermittlung der Konsequenzen einer Entscheidung.....	334

3.4.2	Sicherheit, Unsicherheit und Risiko bei der Entscheidungsfindung.....	335
3.4.2.1	Entscheidung bei Sicherheit	336
3.4.2.2	Entscheidung unter Risiko	336
3.4.2.3	Entscheidung bei Unsicherheit	337
3.4.2.4	Kritische Betrachtung der Entscheidungsregeln.....	339
3.4.2.5	Spieltheorie.....	340
3.4.3	Alternativensuche.....	341
3.4.3.1	Intuitiv betonte Methoden	342
3.4.3.2	Diskursiv betonte Methoden.....	343
3.5	Strategische Kontrolle	343
3.6	Strategische Früherkennungssysteme	346
3.6.1	Früherkennung	346
3.6.1.1	Aufbau eines Früherkennungssystems	346
3.6.1.2	Charakterisierung von Früherkennungssystemen.....	347
3.6.1.3	Unterscheidung von Früherkennungssystemen	348
3.6.1.4	Früherkennung mittels Planhochrechnung	350
3.6.1.5	Indikatorgestützte Früherkennung	351
3.6.1.6	Strategische Früherkennung	355
3.6.1.7	Die Umsetzung von Früherkennung in der Praxis.....	360
3.6.2	Mustererkennungssysteme	363
3.6.2.1	Neuronale Netze	363
3.6.2.2	Fuzzy Logic.....	364
3.6.2.3	Chaosmanagement.....	365
3.7	Risikomanagement	365
3.7.1	Zielsetzung	366
3.7.2	Risikofaktoren	367
3.7.3	Prozessphasen des Risikomanagementsystems.....	369
4	Operatives Controlling	370
4.1	Funktionen des operativen Controllings.....	372
4.2	Ziele des operativen Controllings.....	374
4.3	Planung	375
4.3.1	Ermittlung der Einzelpläne.....	375
4.3.2	Information.....	378
4.3.3	Finanzierungspläne.....	378
4.3.4	Grenz- oder Schwellenwertüberschreitung	379
4.4	Durchführung und Kontrolle	380
4.4.1	Erfolgsrechnung	382
4.4.2	Erfolgsanalysen	382
4.5	Planung und Budgetierung	384
4.5.1	Der Soll-Ist-Vergleich.....	387
4.5.2	Abweichungsanalyse.....	388
4.5.3	Forecast als zukunftsgerichtete Abweichungsanalyse.....	389
4.5.4	Spezielle Budgetierungsinstrumente	390
4.5.4.1	Die Gemeinkosten-Wertanalyse	391
4.5.4.2	Das Zero-Base-Budgeting	397
4.5.4.3	Der Vergleich von GWA und ZBB	402
4.5.4.4	Das Activity-Based Budgeting - eine prozessorientierte Budgetierung.....	404
4.5.5	Das Budget-Handbuch	409
4.5.6	Die Durchführung von Schwachstellenanalysen.....	411
4.5.6.1	Was sind Kostensenkungsmöglichkeiten?.....	413
4.5.6.2	Phasen der Kostensenkung	413
4.5.6.3	Die Grundlagenanalyse.....	415
4.6	Schnittstellen zwischen operativem und strategischem Controlling	415

5 Strategisches und operatives Controlling in speziellen Branchen	418
5.1 Handelsunternehmen.....	418
5.1.1 Strategisches Controlling.....	418
5.1.2 Operatives Controlling	419
5.2 Bankbetriebe	419
5.2.1 Strategisches Controlling.....	420
5.2.2 Operatives Controlling	420
5.3 Versicherungen	421
5.3.1 Strategisches Controlling.....	421
5.3.2 Operatives Controlling	421
5.4 Non-Profit-Organisationen (NPO).....	422
5.4.1 Strategisches Controlling.....	423
5.4.2 Operatives Controlling	423
5.5 Öffentliche Unternehmen.....	424
5.5.1 Strategisches Controlling.....	425
5.5.2 Operatives Controlling	426
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	428

Teil D: Funktionsbezogenes Controlling

1 Marketing-Controlling.....	435
1.1 Aufgaben und Ziele.....	435
1.2 Strategisches Marketing-Controlling	436
1.2.1 Stärken-Schwächen-Analyse.....	436
1.2.2 Strategisches Controlling des Marketing-Mix.....	437
1.2.2.1 Unterstützung der strategischen Preispolitik	438
1.2.2.2 Unterstützung der Produktpolitik.....	439
1.2.2.3 Unterstützung der Kommunikationspolitik.....	442
1.2.2.4 Unterstützung der Distributionspolitik	442
1.3 Operatives Marketing-Controlling.....	443
1.3.1 Die Umsatzplanung	443
1.3.1.1 Umsatzstrukturanalyse.....	444
1.3.1.2 Deckungsbeitragsstrukturanalyse	445
1.3.1.3 Deckungsbeitragsflussrechnung	446
1.3.1.4 Erlösabweichungsanalyse	446
1.3.2 Die Kundenplanung.....	447
1.3.2.1 Kundenstrukturanalyse	447
1.3.2.2 Die ABC-Analyse auf der Basis von Umsatz und Nettoerfolg.....	448
1.3.2.3 Kundendeckungsbeitragsrechnung.....	449
1.3.2.4 Kundenorientierte Prozesskostenrechnung.....	450
1.3.2.5 Berechnung des Kundenkapitalwertes.....	451
1.4 Marketing-Kennzahlen	453
2 Controlling in Forschung und Entwicklung	455
2.1 Aufgaben und Ziele.....	455
2.2 Strategisches FuE-Controlling	457
2.2.1 Simultaneous Engineering.....	457
2.2.2 Technologieorientiertes Portfolio.....	458
2.3 Operatives FuE-Controlling.....	460
2.3.1 Wertanalyse.....	460
2.3.2 Wertanalyseprojekte mit den Lieferanten.....	464
2.3.3 Ideenfindungsinstrumente	466
2.4 FuE-Kennzahlen	468

3 Beschaffungs-Controlling	469
3.1 Aufgaben und Ziele	469
3.2 Strategisches Beschaffungs-Controlling.....	471
3.2.1 Versorgungslücke.....	471
3.2.2 Lieferanten-Einkäufer-Marktmacht-Portfolio.....	472
3.2.3 Versorgungsrisiko-Portfolio.....	474
3.2.4 Beschaffungsmarkattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteils-Portfolio	475
3.3 Operatives Beschaffungs-Controlling	476
3.3.1 Materialbedarfsanalyse.....	476
3.3.2 Materialstrukturanalyse.....	477
3.3.3 Make-or-Buy Entscheidungsanalyse.....	481
3.3.4 Lieferantenanalyse	487
3.4 Beschaffungs-Kennzahlen	490
4 Logistik-Controlling	492
4.1 Aufgaben und Ziele	492
4.2 Strategisches Logistik-Controlling	493
4.2.1 Aufstellung von Logistikbudgets	494
4.2.2 Logistik-Portfolio.....	495
4.3 Operatives Logistik-Controlling.....	496
4.3.1 Unterstützung der Logistik-Planung	496
4.3.2 Logistische Kosten- und Leistungsrechnung	497
4.3.3 Lieferbereitschaftsgrad.....	499
4.4 Logistik-Kennzahlen.....	501
5 Produktions-Controlling	502
5.1 Aufgaben und Ziele	502
5.2 Strategisches Produktions-Controlling	503
5.2.1 Fertigungstechnologien	503
5.2.2 Produktionskapazität	505
5.2.3 Investitionsintensität.....	506
5.3 Operatives Produktions-Controlling.....	506
5.3.1 Soll-Ist-Abweichungsanalyse.....	506
5.3.2 Nutz- und Leerkostenanalyse	509
5.3.3 Qualitätssicherung (QS).....	509
5.4 Produktions-Kennzahlen.....	513
6 Finanz-Controlling	514
6.1 Aufgaben und Ziele	514
6.2 Strategisches Finanz-Controlling.....	515
6.2.1 Langfristige Finanzplanung.....	515
6.2.2 Bilanzstrukturplanung	515
6.2.2.1 Kennzahlennormen.....	515
6.2.2.2 Vereinfachte Verfahren der Bilanzanalyse.....	516
6.2.2.3 Planbilanzen und Plan-Bewegungsbilanzen	519
6.2.3 Shareholder-Value-Konzept als Instrument des Controllings.....	523
6.2.4 Stakeholder Value-Ansatz.....	525
6.2.5 Investor Relations.....	526
6.3 Operatives Finanz-Controlling	529
6.3.1 Kurz- und mittelfristige Finanzplanung	529
6.3.2 Cash Flow-Finanzierung	529
6.4 Finanz-Kennzahlen	533

7 Personal-Controlling	534
7.1 Aufgaben und Ziele.....	534
7.2 Strategisches Personal-Controlling	536
7.2.1 Ziel- und Personalplanung.....	536
7.2.2 Früherkennungssysteme	536
7.2.3 Human Resource Accounting.....	537
7.2.4 Human-Resource-Portfolio.....	539
7.3 Operatives Personal-Controlling.....	541
7.3.1 Personalbeurteilung bzw. Leistungsbeurteilung	541
7.3.2 Assessment-Center	543
7.3.3 Mitarbeiterbefragung	543
7.3.4 Weitere operative Instrumente des Personal-Controllings	543
7.4 Kennzahlen des Personal-Controllings	544
8 Controlling in der Informationsverarbeitung (IV)	548
8.1 Aufgaben und Ziele des IV-Controllings.....	550
8.1.1 Aufgaben des IV-Controllings.....	552
8.1.2 Präzisierung der Ziele des IV-Bereichs	553
8.1.3 Festlegen operativer Größen zur Messung der Ziele	554
8.2 Strategisches IV-Controlling	555
8.2.1 Erweiterung des operativen Controllings zum strategischen Controlling ..	555
8.2.2 Das strategische IV-Controlling	556
8.3 Operatives IV-Controlling	557
8.4 IV-Kennzahlen.....	560
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	562

Teil E: Projektcontrolling

1 Begriff und Wesen von Projekten	567
1.1 Projektmerkmale.....	567
1.2 Begründung für Projektmanagement	569
1.3 Projekte aus organisatorischer Sicht	570
1.4 Projekte und ihre Funktionen.....	572
1.5 Unterscheidung nach der Projektgröße und Komplexität	573
2 Organisation des Projektbereichs	574
2.1 Organisatorische Einordnung des Projektbereichs.....	574
2.1.1 Projektkoordination	575
2.1.2 Matrix-Projektorganisation.....	577
2.1.3 Reine Projektorganisation	578
2.1.4 Auswahl der geeigneten Organisationsform.....	579
2.2 Integration und Unterstützung von Projekten	581
2.2.1 Die Unternehmensleitung.....	582
2.2.2 Der Lenkungsausschuss.....	582
2.2.3 Die Fachausschüsse	583
2.2.4 Die Betroffenen	583
2.3 Projektmanagement und Projektcontrolling.....	584
2.3.1 Entwicklung des Projektcontrollings.....	584
2.3.2 Aufgaben des Projektcontrollings	585
2.3.3 Voraussetzungen für das Projektcontrolling.....	586
2.4 Die Projektleitung.....	588
2.4.1 Der Projektleiter als Projektcontroller	588
2.4.2 Anforderungen an einen Projektleiter.....	589

2.5 Projektteams	591
2.5.1 Kommunikationsbeziehungen	594
2.5.2 Probleme bei der Gruppenarbeit	596
2.6 Outsourcing von Projekten	603
2.7 Projektablauf	603
3 Die Projektplanung	605
3.1 Ziele und Aufgaben der Projektplanung	605
3.2 Gestaltung des Planungsprozesses	606
3.3 Projektinitialisierung	608
3.4 Der Investitionsantrag	610
3.5 Die Durchführung der Planung	611
3.5.1 Der Projektstrukturplan	612
3.5.1.1 Bedeutung des Projektstrukturplanes	615
3.5.1.2 Phasen und Meilensteine	615
3.5.2 Terminplanung	617
3.5.2.1 Terminlisten	618
3.5.2.2 Balkendiagramm	619
3.5.2.3 Netzplantechnik	621
3.5.3 Kapazitätsplanung	628
3.5.3.1 Vorgehen bei der Kapazitätsplanung	628
3.5.3.2 Kapazitätsplanung beim Einsatz von Netzplänen	629
3.5.4 Projektkostenplanung	630
3.5.4.1 Kostenplanung durch Schätzung	630
3.5.4.2 Kostenschätzung im Netzplan und/oder auf Meilensteine	631
3.5.4.3 Budgetierung der Projektkosten	631
3.5.5 Personalplanung	632
3.6 Zeit-Controlling	632
3.7 Planungsoptimierung	633
3.8 Die Bewertung der Planungsunsicherheit	633
3.8.1 Analytische Methode	634
3.8.2 Monte-Carlo-Methode	634
4 Überwachung und Steuerung	636
4.1 Terminüberwachung	638
4.1.1 Meilensteinüberwachung	638
4.1.2 Netzplanüberwachung	638
4.1.3 Leistungsüberwachung	638
4.2 Kostenüberwachung	639
4.2.1 Absoluter Plan-Ist-Vergleich	639
4.2.2 Aufwandskorrelierter Soll-Ist-Vergleich	640
4.2.3 Plankorrigierter Soll-Ist-Vergleich	641
4.2.4 Kosten-Trenddiagramm	642
4.3 Qualitätsüberwachung	642
4.4 Projektsteuerung	644
4.4.1 Meilensteintrendanalyse	645
4.4.2 Kostentrendanalyse	646
4.5 Integrierte Betrachtung	647
4.5.1 Meilensteinorientierte Projektverfolgung	647
4.5.1.1 Meilenstein-Kosten-Diagramm	647
4.5.1.2 Kombinierte Kosten-Meilenstein-Trendanalyse	648
4.5.2 Integriertes Arbeitsfortschrittsdiagramm	649
4.6 Projektsicherung	649
4.7 Freisetzen von Kreativitätspotenzialen	650
4.8 Projektabschluss	652

5 Projektcontrolling und Berichtswesen	654
5.1 Projektdokumentation	654
5.1.1 Organisation der Dokumentation	655
5.1.2 Identifikation der Dokumentenart	655
5.1.3 Dokumentationsanforderungen	656
5.1.4 Dokumentations-Nummernsystem	656
5.1.5 Dokumentationsfreigabe und -verteilung	658
5.1.6 Überwachung des Dokumentationsstatus	658
5.1.7 Das Projekt-Handbuch	658
5.2 Berichtswesen	660
5.2.1 Arbeitspaketbericht	661
5.2.2 Projektbericht	662
5.2.3 Projekt-Status-Gespräch	663
5.2.4 Kundenbericht	663
5.3 Gestaltung der Berichte und Dokumente	663
6 Projektcontrolling und EDV	664
6.1 Individuelle EDV Lösung	665
6.2 Nutzung von Standardsoftware	665
6.3 Einsatz unabhängiger Arbeitsplatzrechner	668
6.4 Projektmanagementsysteme (PMS)	669
6.4.1 Einsatzgebiete	670
6.4.2 Basissysteme von PMS	670
6.4.3 Bewertungskriterien für den Einsatz von PMS	671
6.5 Entwicklungstrends von Softwareeinsatz	672
Anhang: Formeln zur Berechnung von Netzplänen	674
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	675
Abkürzungsverzeichnis.....	677
Literaturverzeichnis.....	679
Sachwortregister.....	693