

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	XV
--------------	----

Teil A: Grundlagen des Controlling

1 Einführung in das Controlling.....	1
1.1 Die Entwicklung des Controlling	1
1.2 Bedeutung des Controlling	4
1.3 Grundbegriffe	4
1.4 Ziele und Funktionen des Controlling	7
2 Aufgabenbereiche des Controlling	10
2.1 Abgrenzung des Controlling zu verwandten Bereichen	10
2.2 Aufgaben des Controlling	12
2.3 Aufgaben- und Verantwortungsverteilung des Controlling.....	13
2.4 Strategisches und operatives Controlling	14
2.4.1 Aufgaben des strategischen Controlling.....	15
2.4.2 Aufgaben des operativen Controlling.....	15
2.5 Controlling in den Funktionsbereichen.....	17
3 Entwicklung und Rückblick des Controllerberufes.....	18
3.1 Aufgabenbereiche eines Controllers.....	19
3.2 Anforderungen an einen Controller	20
3.2.1 Fachliche Anforderungen.....	20
3.2.2 Persönliche Anforderungen.....	21
3.2.3 Beispiel einer Stellenbeschreibung	23
4 Die Organisation des Controlling	26
4.1 Controlling-Organisationskonzepte	27
4.1.1 Das amerikanische Kern-Controlling-Konzept	27
4.1.2 Das deutsche Kern-Controlling-Konzept	28
4.1.3 Organisationsstrukturen des Controllerbereichs	30
4.1.4 Zentrales und dezentrales Controlling.....	31
4.1.5 Entwicklung und Realisierung von Controlling-Konzeptionen	32
4.2 Organisatorische Einordnung des Controlling im Unternehmen.....	33
4.2.1 Controlling ohne eigene Controllerstelle	33
4.2.2 Controlling mit eigenen Controllerstellen.....	34
4.2.2.1 Controlling in einer Linienorganisation.....	34
4.2.2.2 Controlling in einem Stabliniensystem.....	36
4.2.2.3 Controlling in einer Matrixorganisation	37
4.2.2.4 Controlling in der Spartenorganisation.....	38
4.2.2.5 Controlling in der Projektorganisation	39
4.2.3 Die Auswirkung des Controlling auf die Aufbauorganisation	40
4.3 Controlling in Klein- und mittelständischen Unternehmen	44
4.4 Konzern-Controlling.....	45
5 Trends und Entwicklungen des Controlling.....	48
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung.....	51

Teil B: Basisinstrumente des Controlling

1 Übersicht	55
2 Die Kosten- und Leistungsrechnung.....	55
2.1 Die Grundlagen der Kostenrechnung.....	56
2.1.1 Aufgaben der Kostenrechnung.....	57
2.1.2 Rechnungsprinzipien in der Kostenrechnung.....	57
2.2 Die Kostenrechnung als Vollkostenrechnung.....	58
2.2.1 Die Kostenartenrechnung.....	58
2.2.2 Die Kostenstellenrechnung.....	59
2.2.3 Die Kostenträgerrechnung.....	62
2.2.3.1 Die Kostenträgerstückrechnung.....	63
2.2.3.2 Die Kostenträgerzeitrechnung.....	68
2.2.3.3 Break-Even-Analyse.....	70
2.3 Systeme der Teilkostenrechnung.....	71
2.3.1 Einstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	72
2.3.2 Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	74
2.3.3 Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten.....	76
2.4 Kostenrechnungssysteme.....	78
2.4.1 Die Istkostenrechnung.....	80
2.4.2 Die Normalkostenrechnung.....	80
2.4.3 Die Plankostenrechnung.....	80
3 Strategisches Kostenmanagement.....	85
3.1 Zielkostenmanagement (Target Costing).....	85
3.1.1 Methodik.....	86
3.1.2 Ablauf des Market into Company.....	90
3.2 Prozesskostenrechnung.....	93
3.2.1 Problemfelder der traditionellen Kostenrechnung.....	93
3.2.2 Ziele der Prozesskostenrechnung.....	95
3.2.3 Einführung und Ablauf der Prozesskostenrechnung.....	97
3.2.4 Kritik an der Prozesskostenrechnung.....	103
4 Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung	105
4.1 Die Investitionsarten.....	105
4.2 Der Investitionsentscheidungsprozess.....	107
4.3 Investitionsplanung.....	108
4.4 Die Investitionskontrolle.....	110
4.5 Die Investitionsrechnungen.....	111
4.5.1 Die statischen Verfahren der Investitionsrechnung.....	112
4.5.1.1 Die Kostenvergleichsrechnung.....	112
4.5.1.2 Die Gewinnvergleichsrechnung.....	118
4.5.1.3 Die Rentabilitätsrechnung (Return on Investment).....	120
4.5.1.4 Die statische Amortisationsrechnung.....	121
4.5.2 Die dynamischen Verfahren.....	123
4.5.2.1 Die Kapitalwertmethode.....	124
4.5.2.2 Interne Zinsfuß-Methode.....	129
4.5.2.3 Annuitätenmethode.....	131
4.5.2.4 Wirtschaftliche Nutzungsdauer und optimaler Ersetzungszeitpunkt ..	132
4.5.3 Kosten-Nutzen-Analyse.....	133
4.5.4 Die Nutzwertanalyse.....	134
4.6 Instrumente zur Berücksichtigung der Unsicherheit.....	136
4.6.1 Sensitivitätsanalyse.....	136
4.6.2 Risikoanalyse.....	136
4.6.3 Entscheidungsbaumanalyse.....	137
4.7 Verfahren der Gesamtunternehmensbewertung.....	138
4.7.1 Der Zukunftserfolgswert (subjektiver Bewertungsansatz).....	138
4.7.2 Die traditionellen Verfahren (objektive Bewertungsansätze).....	139

5 Berichtswesen und Reporting	141
5.1 Berichtswesen im Unternehmenscontrolling	141
5.1.1 Berichtsarten	142
5.1.1.1 Standardberichte	143
5.1.1.2 Abweichungsberichte	144
5.1.1.3 Bedarfsberichte	145
5.1.2 Gestaltungsmerkmale von Berichten	146
5.1.3 Berichtszwecke	148
5.1.4 Berichtssysteme	150
5.1.5 Der EDV-Einsatz im Berichtswesen	152
5.1.6 Anforderungen an ein effizientes Berichtswesen	153
5.2 Die Bedeutung von Kennzahlen im Berichtswesen	155
5.2.1 Arten von Kennzahlen	155
5.2.2 Aufgaben von Kennzahlen	158
5.2.3 Ausgewählte Kennzahlen	160
5.3 Kennzahlensysteme	162
5.3.1 Das ROI-Kennzahlensystem	164
5.3.2 ZVEI-Kennzahlensystem	165
5.3.3 Das RL-Kennzahlensystem	167
5.3.4 Das Tableau de Bord	169
5.3.5 Performance Measurement	170
5.3.6 Die Balanced Scorecard (BSC)	174
5.4 Präsentation im Unternehmenscontrolling	178
5.4.1 Das Vier-Seiten-Modell der Präsentation	179
5.4.2 Visualisierung	180
5.4.3 Der Medieneinsatz während der Präsentation	193
5.4.4 Die Phasen der Präsentation	199
5.4.4.1 Die Vorbereitungsphase der Präsentation	200
5.4.4.2 Durchführungsphase der Präsentation	203
5.4.4.3 Nachbereitungsphase der Präsentation	205
5.5 Der Controller als Moderator	206
5.6 Optimierung des Berichtswesens	207
Anhang 1: Zinstabellen	210
Anhang 2: Information über Motive und Charakterzüge	212
Anhang 3: Diagrammbeispiele nach Microsoft PowerPoint 2010	213
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	215

Teil C: Strategisches und operatives Controlling

1 Die Entwicklung und Bedeutung einer Strategie	221
1.1 Der Strategieprozess	223
1.2 Vision und Strategie	225
1.3 Unternehmenskultur und Führung	227
1.4 Die Realisierung des strategischen Denkens	228
1.4.1 Strategische Analyse	228
1.4.2 Vernetztes Denken	232
1.4.3 Puzzle-Methodik	233
1.4.4 Komplexität und deren Bewältigung	235
1.5 Arten der Strategie	236
1.5.1 Direkte und indirekte Strategie	236
1.5.2 Strategie und Taktik	238
1.5.3 Strategie-Kombinationen	241
1.6 Strategie und Ethik	243
1.7 Leitsätze beim Erstellen der Strategie	244

2 Strategische Erfolgsfaktoren	245
2.1 Erfolgsfaktorenforschung	245
2.2 Die Lern- und Erfahrungskurve	247
2.2.1 Aussage und Ursachen	248
2.2.2 Ableitungen und Hypothesen der Erfahrungskurve	252
2.2.3 Unternehmensstrategien in verschiedenen Marktpositionen	259
2.2.4 Halbwertzeiten	260
2.2.5 Anwendungsbeispiele, Grenzen und Probleme	261
2.3 Der Wertschöpfungsprozess im Unternehmen	262
2.3.1 Entstehung der Wertschöpfung	262
2.3.2 Verteilung der Wertschöpfung	263
2.3.3 Wertschöpfungskette	264
2.4 Verbundeffekte als Erfolgsfaktoren	265
2.4.1 Marktbasierte Verbundeffekte	265
2.4.2 Ressourcenbasierte Verbundeffekte	265
2.5 Strategische Allianzen	266
2.5.1 Arten strategischer Allianzen	267
2.5.2 Motive strategischer Allianzen	268
2.6 Unternehmensakquisition	269
3 Strategisches Controlling im Unternehmen	271
3.1 Strategische Analyse	275
3.1.1 Positionierungsanalyse	275
3.1.2 Ermittlung von Chancen und Risiken	276
3.1.2.1 Bewertung von Chancen und Risiken	278
3.1.2.2 Umweltanalyse	281
3.1.2.3 Konkurrenzanalyse	286
3.1.2.4 Analyse der Kundenbedürfnisse	289
3.1.2.5 Potenzialanalyse	291
3.1.3 Ermittlung von Stärken und Schwächen	292
3.2 Qualitative und quantitative Zielformulierung	296
3.2.1 Qualitative Ziele (strategische Ziele)	298
3.2.2 Quantitative Ziele (operative Ziele)	298
3.2.3 Zielarten	299
3.2.4 Zielforderungen und -eigenschaften	300
3.3 Die Strategieentwicklung	301
3.3.1 Strategische Plangrößen	301
3.3.1.1 Strategische Bilanz	302
3.3.1.2 Strategisches Polardiagramm	304
3.3.2 Strategien	305
3.3.2.1 Produkt-Markt-Strategien	305
3.3.2.2 Benchmarking	311
3.3.2.3 Portfolioanalyse	313
3.3.2.4 Prognosemethoden im strategischen Controlling	325
3.4 Strategiebeurteilung und Entscheidung	331
3.4.1 Der Entscheidungsprozess	331
3.4.1.1 Zielbezogenheit	331
3.4.1.2 Alternative Handlungsmöglichkeiten	332
3.4.1.3 Berücksichtigung nicht voraussagbarer Umweltbedingungen	332
3.4.1.4 Ermittlung der Konsequenzen einer Entscheidung	332

3.4.2	Sicherheit, Unsicherheit und Risiko bei der Entscheidungsfindung.....	333
3.4.2.1	Entscheidung bei Sicherheit	334
3.4.2.2	Entscheidung unter Risiko.....	334
3.4.2.3	Entscheidung bei Unsicherheit	335
3.4.2.4	Kritische Betrachtung der Entscheidungsregeln.....	337
3.4.2.5	Spieltheorie.....	338
3.4.3	Alternativensuche.....	339
3.4.3.1	Intuitiv betonte Methoden	340
3.4.3.2	Diskursiv betonte Methoden.....	341
3.5	Strategische Kontrolle	341
3.6	Strategische Früherkennungssysteme	344
3.6.1	Früherkennung	344
3.6.1.1	Aufbau eines Früherkennungssystems	344
3.6.1.2	Charakterisierung von Früherkennungssystemen.....	345
3.6.1.3	Unterscheidung von Früherkennungssystemen	346
3.6.1.4	Früherkennung mittels Planhochrechnung	348
3.6.1.5	Indikatorgestützte Früherkennung	349
3.6.1.6	Strategische Früherkennung	353
3.6.1.7	Die Umsetzung von Früherkennung in der Praxis.....	358
3.6.2	Mustererkennungssysteme	361
3.6.2.1	Neuronale Netze	361
3.6.2.2	Fuzzy Logic.....	362
3.6.2.3	Chaosmanagement.....	363
3.7	Risikomanagement	363
3.7.1	Zielsetzung	364
3.7.2	Risikofaktoren.....	365
3.7.3	Prozessphasen des Risikomanagementsystems.....	367
4	Operatives Controlling	368
4.1	Funktionen des operativen Controlling.....	370
4.2	Ziele des operativen Controlling	372
4.3	Planung.....	373
4.3.1	Ermittlung der Einzelpläne.....	373
4.3.2	Information.....	376
4.3.3	Finanzierungspläne.....	376
4.3.4	Grenz- oder Schwellenwertüberschreitung	377
4.4	Durchführung und Kontrolle	378
4.4.1	Erfolgsrechnung	380
4.4.2	Erfolgsanalysen	380
4.5	Planung und Budgetierung	382
4.5.1	Der Soll-Ist-Vergleich	385
4.5.2	Abweichungsanalyse.....	386
4.5.3	Forecast als zukunftsgerichtete Abweichungsanalyse.....	387
4.5.4	Spezielle Budgetierungsinstrumente	388
4.5.4.1	Die Gemeinkosten-Wertanalyse	389
4.5.4.2	Das Zero-Base-Budgeting	395
4.5.4.3	Der Vergleich von GWA und ZBB	400
4.5.4.4	Das Activity-Based Budgeting - eine prozessorientierte Budgetierung.....	402
4.5.5	Das Budget-Handbuch	407
4.5.6	Die Durchführung von Schwachstellenanalysen.....	409
4.5.6.1	Was sind Kostensenkungsmöglichkeiten?.....	411
4.5.6.2	Phasen der Kostensenkung	411
4.5.6.3	Die Grundlagenanalyse.....	413
4.6	Schnittstellen zwischen operativem und strategischem Controlling	413

5 Strategisches und operatives Controlling in speziellen Branchen	416
5.1 Handelsunternehmen.....	416
5.1.1 Strategisches Controlling.....	416
5.1.2 Operatives Controlling	417
5.2 Bankbetriebe	417
5.2.1 Strategisches Controlling.....	418
5.2.2 Operatives Controlling	418
5.3 Versicherungen	419
5.3.1 Strategisches Controlling.....	419
5.3.2 Operatives Controlling	419
5.4 Non-Profit-Organisationen (NPO).....	420
5.4.1 Strategisches Controlling.....	421
5.4.2 Operatives Controlling.....	421
5.5 Öffentliche Unternehmen.....	422
5.5.1 Strategisches Controlling	423
5.5.2 Operatives Controlling.....	424
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	426

Teil D: Funktionsbezogenes Controlling

1 Marketing-Controlling.....	433
1.1 Aufgaben und Ziele.....	433
1.2 Strategisches Marketing-Controlling	434
1.2.1 Stärken-Schwächen-Analyse	434
1.2.2 Strategisches Controlling des Marketing-Mix.....	435
1.2.2.1 Unterstützung der strategischen Preispolitik	436
1.2.2.2 Unterstützung der Produktpolitik.....	437
1.2.2.3 Unterstützung der Kommunikationspolitik.....	440
1.2.2.4 Unterstützung der Distributionspolitik	440
1.3 Operatives Marketing-Controlling	441
1.3.1 Die Umsatzplanung	441
1.3.1.1 Umsatzstrukturanalyse.....	442
1.3.1.2 Deckungsbeitragsstrukturanalyse	443
1.3.1.3 Deckungsbeitragsflussrechnung	444
1.3.1.4 Erlösabweichungsanalyse	444
1.3.2 Die Kundenplanung.....	445
1.3.2.1 Kundenstrukturanalyse	445
1.3.2.2 Die ABC-Analyse auf der Basis von Umsatz und Nettoerfolg.....	446
1.3.2.3 Kundendeckungsbeitragsrechnung	447
1.3.2.4 Kundenorientierte Prozesskostenrechnung.....	448
1.3.2.5 Berechnung des Kundenkapitalwertes	449
1.4 Marketing-Kennzahlen	451
2 Controlling in Forschung und Entwicklung	453
2.1 Aufgaben und Ziele.....	453
2.2 Strategisches FuE-Controlling	455
2.2.1 Simultaneous Engineering.....	455
2.2.2 Technologieorientiertes Portfolio.....	456
2.3 Operatives FuE-Controlling.....	458
2.3.1 Wertanalyse	458
2.3.2 Wertanalyseprojekte mit den Lieferanten.....	462
2.3.3 Ideenfindungsinstrumente	464
2.4 FuE-Kennzahlen	466

3 Beschaffungs-Controlling	467
3.1 Aufgaben und Ziele	467
3.2 Strategisches Beschaffungs-Controlling	469
3.2.1 Versorgungslücke	469
3.2.2 Lieferanten-Einkäufer-Marktmacht-Portfolio	470
3.2.3 Versorgungsrisiko-Portfolio	472
3.2.4 Beschaffungsmarkttattraktivitäts- Wettbewerbsvorteils-Portfolio	473
3.3 Operatives Beschaffungs-Controlling	474
3.3.1 Materialbedarfsanalyse	474
3.3.2 Materialstrukturanalyse	475
3.3.3 Make-or-Buy Entscheidungsanalyse	479
3.3.4 Lieferantenanalyse	485
3.4 Beschaffungs-Kennzahlen	488
4 Logistik-Controlling	490
4.1 Aufgaben und Ziele	490
4.2 Strategisches Logistik-Controlling	491
4.2.1 Aufstellung von Logistikbudgets	492
4.2.2 Logistik-Portfolio	493
4.3 Operatives Logistik-Controlling	494
4.3.1 Unterstützung der Logistik-Planung	494
4.3.2 Logistische Kosten- und Leistungsrechnung	495
4.3.3 Lieferbereitschaftsgrad	497
4.4 Logistik-Kennzahlen	499
5 Produktions-Controlling	500
5.1 Aufgaben und Ziele	500
5.2 Strategisches Produktions-Controlling	501
5.2.1 Fertigungstechnologien	501
5.2.2 Produktionskapazität	503
5.2.3 Investitionsintensität	504
5.3 Operatives Produktions-Controlling	504
5.3.1 Soll-Ist-Abweichungsanalyse	504
5.3.2 Nutz- und Leerkostenanalyse	507
5.3.3 Qualitätssicherung (QS)	507
5.4 Produktions-Kennzahlen	511
6 Finanz-Controlling	512
6.1 Aufgaben und Ziele	512
6.2 Strategisches Finanz-Controlling	513
6.2.1 Langfristige Finanzplanung	513
6.2.2 Bilanzstrukturplanung	513
6.2.2.1 Kennzahlennormen	513
6.2.2.2 Vereinfachte Verfahren der Bilanzanalyse	514
6.2.2.3 Planbilanzen und Plan-Bewegungsbilanzen	517
6.2.3 Shareholder-Value-Konzept als Instrument des Controlling	521
6.2.4 Stakeholder Value-Ansatz	523
6.2.5 Investor Relations	524
6.3 Operatives Finanz-Controlling	527
6.3.1 Kurz- und mittelfristige Finanzplanung	527
6.3.2 Cash Flow-Finanzierung	527
6.4 Finanz-Kennzahlen	531

7 Personal-Controlling	532
7.1 Aufgaben und Ziele.....	532
7.2 Strategisches Personal-Controlling.....	534
7.2.1 Ziel- und Personalplanung.....	534
7.2.2 Früherkennungssysteme	534
7.2.3 Human Resource Accounting.....	535
7.2.4 Human-Resource-Portfolio.....	537
7.3 Operatives Personal-Controlling.....	539
7.3.1 Personalbeurteilung bzw. Leistungsbeurteilung	539
7.3.2 Assessment-Center	541
7.3.3 Mitarbeiterbefragung	541
7.3.4 Weitere operative Instrumente des Personal-Controlling	541
7.4 Kennzahlen des Personal-Controlling.....	542
8 Controlling in der Informationsverarbeitung (IV)	546
8.1 Aufgaben und Ziele des IV-Controlling	548
8.1.1 Aufgaben des IV-Controlling	550
8.1.2 Präzisierung der Ziele des IV-Bereichs	551
8.1.3 Festlegen operationaler Größen zur Messung der Ziele	552
8.2 Strategisches IV-Controlling	553
8.2.1 Erweiterung des operativen Controlling zum strategischen Controlling	553
8.2.2 Das strategische IV-Controlling	554
8.3 Operatives IV-Controlling	555
8.4 IV-Kennzahlen.....	558
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	560

Teil E: Projektcontrolling

1 Begriff und Wesen von Projekten	565
1.1 Projektmerkmale.....	565
1.2 Begründung für Projektmanagement	567
1.3 Projekte aus organisatorischer Sicht	568
1.4 Projekte und ihre Funktionen.....	570
1.5 Unterscheidung nach der Projektgröße und Komplexität	571
2 Organisation des Projektbereichs	572
2.1 Organisatorische Einordnung des Projektbereichs.....	572
2.1.1 Projektkoordination	573
2.1.2 Matrix-Projektorganisation.....	575
2.1.3 Reine Projektorganisation	576
2.1.4 Auswahl der geeigneten Organisationsform.....	577
2.2 Integration und Unterstützung von Projekten	579
2.2.1 Die Unternehmensleitung	580
2.2.2 Der Lenkungsausschuss.....	580
2.2.3 Die Fachausschüsse.....	581
2.2.4 Die Betroffenen	581
2.3 Projektmanagement und Projektcontrolling.....	582
2.3.1 Entwicklung des Projektcontrolling	582
2.3.2 Aufgaben des Projektcontrolling	583
2.3.3 Voraussetzungen für das Projektcontrolling.....	584
2.4 Die Projektleitung	586
2.4.1 Der Projektleiter als Projektcontroller	586
2.4.2 Anforderungen an einen Projektleiter.....	587

2.5 Projektteams	589
2.5.1 Kommunikationsbeziehungen	592
2.5.2 Probleme bei der Gruppenarbeit	594
2.6 Outsourcing von Projekten	601
2.7 Projektablauf	601
3 Die Projektplanung	603
3.1 Ziele und Aufgaben der Projektplanung	603
3.2 Gestaltung des Planungsprozesses	604
3.3 Projektinitialisierung	606
3.4 Der Investitionsantrag	608
3.5 Die Durchführung der Planung	609
3.5.1 Der Projektstrukturplan	610
3.5.1.1 Bedeutung des Projektstrukturplanes	613
3.5.1.2 Phasen und Meilensteine	613
3.5.2 Terminplanung	615
3.5.2.1 Terminlisten	616
3.5.2.2 Balkendiagramm	617
3.5.2.3 Netzplantechnik	619
3.5.3 Kapazitätsplanung	626
3.5.3.1 Vorgehen bei der Kapazitätsplanung	626
3.5.3.2 Kapazitätsplanung beim Einsatz von Netzplänen	627
3.5.4 Projektkostenplanung	628
3.5.4.1 Kostenplanung durch Schätzung	628
3.5.4.2 Kostenschätzung im Netzplan und/oder auf Meilensteine	629
3.5.4.3 Budgetierung der Projektkosten	629
3.5.5 Personalplanung	630
3.6 Zeit-Controlling	630
3.7 Planungsoptimierung	631
3.8 Die Bewertung der Planungsunsicherheit	631
3.8.1 Analytische Methode	632
3.8.2 Monte-Carlo-Methode	632
4 Überwachung und Steuerung	634
4.1 Terminüberwachung	636
4.1.1 Meilensteinüberwachung	636
4.1.2 Netzplanüberwachung	636
4.1.3 Leistungsüberwachung	636
4.2 Kostenüberwachung	637
4.2.1 Absoluter Plan-Ist-Vergleich	637
4.2.2 Aufwandskorrelierter Soll-Ist-Vergleich	638
4.2.3 Plankorrigierter Soll-Ist-Vergleich	639
4.2.4 Kosten-Trenddiagramm	640
4.3 Qualitätsüberwachung	640
4.4 Projektsteuerung	642
4.4.1 Meilensteintrendanalyse	643
4.4.2 Kostentrendanalyse	644
4.5 Integrierte Betrachtung	645
4.5.1 Meilensteinorientierte Projektverfolgung	645
4.5.1.1 Meilenstein-Kosten-Diagramm	645
4.5.1.2 Kombinierte Kosten-Meilenstein-Trendanalyse	646
4.5.2 Integriertes Arbeitsfortschrittsdiagramm	647
4.6 Projektsicherung	647
4.7 Freisetzen von Kreativitätspotenzialen	648
4.8 Projektabschluss	650

5 Projektcontrolling und Berichtswesen	652
5.1 Projektdokumentation	652
5.1.1 Organisation der Dokumentation.....	653
5.1.2 Identifikation der Dokumentenart	653
5.1.3 Dokumentationsanforderungen	654
5.1.4 Dokumentations-Nummernsystem	654
5.1.5 Dokumentationsfreigabe und -verteilung	656
5.1.6 Überwachung des Dokumentationsstatus	656
5.1.7 Das Projekt-Handbuch.....	656
5.2 Berichtswesen	658
5.2.1 Arbeitspaketbericht.....	659
5.2.2 Projektbericht	660
5.2.3 Projekt-Status-Gespräch.....	661
5.2.4 Kundenbericht	661
5.3 Gestaltung der Berichte und Dokumente	661
6 Projektcontrolling und EDV	662
6.1 Individuelle EDV Lösung	663
6.2 Nutzung von Standardsoftware.....	663
6.3 Einsatz unabhängiger Arbeitsplatzrechner.....	666
6.4 Projektmanagementsysteme (PMS)	667
6.4.1 Einsatzgebiete.....	668
6.4.2 Basissysteme von PMS.....	668
6.4.3 Bewertungskriterien für den Einsatz von PMS	669
6.5 Entwicklungstrends von Softwareeinsatz	670
Anhang: Formeln zur Berechnung von Netzplänen	672
Fragen zur Kontrolle und Vertiefung	673
Abkürzungsverzeichnis.....	675
Literaturverzeichnis.....	677
Sachwortregister.....	691