

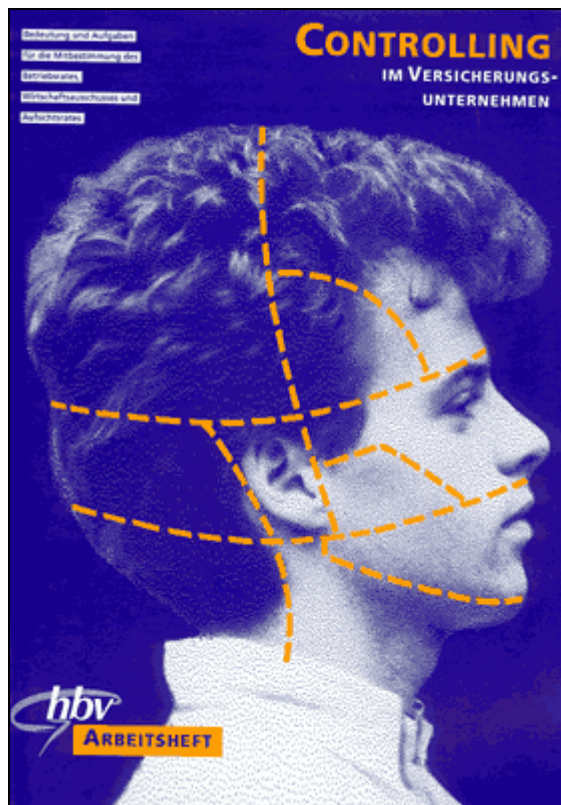
Controlling im Versicherungsunternehmen

Controlling im Versicherungsunternehmen

Bedeutung und Aufgaben für die Mitbestimmung des Betriebsrates, Wirtschaftsausschusses und Aufsichtsrates (HBV-Arbeitsheft)

Detlef Hase, Thomas Schmidt, Helmut Teppich

Hrsg. Gewerkschaft HBV – HV Abt. Betriebs- und Unternehmenspolitik



■ Beschreibung

Zweck dieser HBV-Arbeitshilfe ist es, Betriebsräte für das Aufgabengebiet, seine Gefahren und Nutzungsmöglichkeiten, zu interessieren. Kenntnisse über die relevanten betriebswirtschaftlichen Steuerungssysteme gehören u.E. mit zu den Grundlagen einer erfolgreichen Betriebsratsarbeit. Durch Darstellung des Controlling-Systems, seiner Bestandteile und ihrer Funktionen sowie durch die Erläuterung von Controlling-Begriffen und Controlling-Instrumenten sollen fachliche Grundlagen vermittelt werden, die erforderlich sind, das Thema Controlling im Versicherungsunternehmen anzupacken. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass Controlling-Systeme unternehmensindividuell entwickelt und eingesetzt werden. Es gibt somit nicht "das Controlling-System", das in Versicherungsunternehmen generell angewendet wird. Vielmehr bestehen Controlling-Systeme aus der Kombination einer Vielzahl von verschiedenen Bausteinen und Instrumenten, so dass das konkrete Controlling-System in einem bestimmten Versicherungsunternehmen jeweils erfragt werden muss. Mit Hilfe der dargestellten betriebswirtschaftlichen Sachverhalte sollen Betriebsräte, Wirtschaftsausschussmitglieder und ArbeitnehmerInnenvertretungen im Aufsichtsrat hierzu ermutigt werden.

■ Vorwort

Effektive Arbeit von Betriebsräten, Wirtschaftsausschüssen und Aufsichtsräten muss sich mit modernen Methoden der Unternehmenssteuerung auseinandersetzen und versuchen, diese auch für ihre eigenen Zwecke zu nutzen. Controlling ist mehr als nur eines der vielen neuen Modewörter, mit welchen Betriebswirte und Unternehmensberater ihre Kreativität unter Beweis stellen wollen. Es ist auch weit mehr als nur Kontrolle, obwohl Controlling für die Arbeitnehmerinnen in der Regel mit Kontrolle verbunden ist. Richtig verstandenes Controlling bildet die Voraussetzung für moderne Unternehmensplanung und Unternehmenssteuerung. Andere Managementmethoden, wie "Lean-Management" bauen darauf auf.

Wenn die Interessenvertretung der Arbeitnehmerinnen Einfluss nehmen will auf Entwicklungen in Unternehmen, wenn sie frühzeitig Schwachstellen und Risiken im Unternehmen erkennen will und darauf reagieren will, dann muss sie sich mit dem Controlling des Unternehmens auseinandersetzen.

Mit diesem Arbeitsheft soll insbesondere Betriebsräten und ArbeitnehmervertreterInnen in Aufsichtsräten der Einstieg in die Thematik erleichtert werden. Die verschiedenen Controlling-Instrumente werden vorgestellt. Ihre Bedeutung für die Arbeitnehmerinnen und ihre Interessenvertretung wird erläutert. Informationsrechte und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates werden aufgezeigt.

Dieses Arbeitsheft stellt einen weiteren Baustein in unseren Bemühungen dar, praktische Hilfen zum Umgang der betrieblichen Interessenvertretung mit modernen Managementmethoden zu liefern. Betriebsräten, Wirtschaftsausschüssen und Aufsichtsräten soll es so erleichtert werden, möglichst erfolgreiche Interessenpolitik zu betreiben. Für Anregungen und Verbesserungsvorschläge, die gegebenenfalls bei einer Neuauflage berücksichtigt werden können, sind wir dankbar.

Für die finanzielle Unterstützung des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) bedanken wir uns an dieser Stelle.

Susanne Hille

Mitglied des geschäftsführenden HBV-Hauptvorstandes

■ Einleitung

Laufende Veränderungen im Versicherungsbetrieb

Betriebsräte aus Versicherungsunternehmen berichten seit Jahren über eine stetige Veränderung der Arbeitsbedingungen. Die qualitativen und/oder insbesondere quantitativen Leistungsanforderungen an die Beschäftigten steigen ständig. Die Ziele, die zu realisieren sind, werden zunehmend ehrgeiziger abgesteckt. Umfangreiche Rationalisierungen und Maßnahmen zur erheblichen Personaleinsparung bei ständig steigender Produktion und ständig zunehmenden Geschäftsvorfällen sind keine Seltenheit. Arbeitsaufgaben und Arbeitstechnik werden fortlaufend verändert, die Arbeitsabläufe werden zunehmend zeitlich standardisiert. Die edv-gestützte Sachbearbeitung führt zur ständig verbesserten Erfassung der Arbeitsmengen und eröffnet neue Kontroll- und Auswertungsmöglichkeiten. Es werden die bestehenden Organisationsstrukturen verändert, z.B. durch eine neue Kostenstelleneinteilung, durch die Bildung von Cost- und Profitcenter oder durch die Definition "strategischer Geschäftsfelder". Zuständigkeiten und Kompetenzen werden neu definiert, Führungsstile sollen überdacht und verändert werden, um neuen Anforderungen gerecht zu werden und Motivationsschübe zu initiieren. Hit- oder Rennlisten sorgen für Transparenz: Wer ist der beste Verkäufer? In welcher Arbeitsgruppe ist die höchste Produktivität? Wo werden die besten Deckungsbeiträge erzielt? Wer hat die Kosten am besten im Griff? Die Berufstätigkeit wird zum permanenten Wettbewerb um Höchstleistungen, um Einhaltung von Zielvorgaben, um das Erringen von

Tabellenplätzen. Ständiges Ertrags- und Kostendenken sollen das Handeln aller Beschäftigten auf allen Unternehmensebenen im Unternehmensinteresse prägen.

Viele dieser kleinen und großen Veränderungen, die Betriebsräte in den Versicherungsbetrieben laufend beobachten oder mit denen sie oft überraschend konfrontiert werden, lassen sich auf das Controlling zurückführen. Controlling – das ist die Summe der Instrumente zur betriebswirtschaftlichen Steuerung und Rationalisierung. Planungs- und Kostenrechnungssysteme sind heute auch Instrumente permanenter Leistungssteigerung. Organisatorische, technische und personelle Veränderungen werden häufig durch das Controlling initiiert.

Controlling für die Betriebsratsarbeit nutzen

Trotz der geschilderten, für die Arbeitnehmerinnen negativen Veränderungen, die auch als Auswirkungen eines konsequenten Controllings zu betrachten sind, ist es für den Betriebsrat weder sinnvoll noch durchsetzbar, das Controlling-System generell abzulehnen. Das Controlling-System kann trotz seiner nachteiligen Auswirkungen auf die Interessen der Beschäftigten nicht nur negativ beurteilt werden: Denn Unternehmen ohne effektive betriebswirtschaftliche Informations- und Steuerungssysteme gefährden ihre Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft, und Unternehmenskrisen aufgrund von Missmanagement oder einer zu risikoreichen Unternehmenspolitik gefährden die Arbeitsplatzsicherheit, das Einkommen und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten ebenfalls in erheblichem Maße.

Der Betriebsrat sollte sich grundlegende Kenntnisse über Funktionsweise und Instrumente des Controlling verschaffen. Er sollte Controlling-Informationen anfordern und versuchen, diese für seine Arbeit und Argumentation im Interesse der Beschäftigten zielgerichtet zu nutzen. Hierdurch kann er oft Informationsdefizite und damit oft auch Beratungs- und Verhandlungsnachteile vermeiden. Verschafft sich der Betriebsrat Controlling-Informationen erfährt er häufig die Ursachen und Hintergründe für eine Vielzahl von Veränderungen, die zu mitbestimmungsrelevanten Vorgängen führen. Hierdurch wird eine sachgerechtere Auseinandersetzung mit der Arbeitgeberseite möglich. Auch kann er bevorstehende Veränderungen u. U. frühzeitiger erkennen und hierdurch wertvolle Zeit für die Gestaltung der Betriebsratspolitik gewinnen. Der Betriebsrat sollte sich deshalb mit dem Controlling-System eher kritisch-konstruktiv auseinandersetzen und versuchen, die Controlling-Abläufe und Controlling-Instrumente, die im Unternehmen vorhanden sind und genutzt werden, in Erfahrung zu bringen.

■ Inhaltsverzeichnis

1. Controlling - Bedeutung für die Arbeitnehmerinnen und ihre Interessenvertretung
2. Was bedeutet Controlling,
Der Controlling-Begriff
Controlling als Führungskonzept
3. Die Hauptfunktionen des Controlling
Die Informationsfunktion des Controlling
Umfassende Informationssysteme
Das interne Controlling-Informationssystem als Ausgangsbasis
Die Planungsfunktion des Controlling
Zur Planung der Planung
Zielplanung und Maßnahmeplanung
Strategische und operative Planung
Organisation der Planung
Die Steuerungs- und Kontrollfunktion des Controlling
Phasen des Steuerungsprozesses
Drei bedeutsame Controlling-Steuerungsfragen
Der Soll: Ist-Vergleich im Mittelpunkt der Steuerungsfunktion
4. Ausgewählte Controlling-Instrumente
Strategische Controlling-Instrumente
Potentialanalyse
ABC-Analyse
Bildung strategischer Geschäftseinheiten
Portfolio-Analyse
Ermittlung strategischer Lücken
Engpassanalyse
Operative Controlling-Instrumente
Kostenartenrechnung
Kostenstellenrechnung und Budgetierung
Kostenträgerrechnung
Erlösartenrechnung
Kurzfristige Erfolgsrechnung als Deckungsbeitragsrechnung
Wirtschaftlichkeitsrechnungen
Leerkosten- und Auslastungsanalyse
Kennzahlensysteme
Rangfolgesysteme
5. Controlling - Interessen der Beschäftigten und Mitbestimmung.
Bedeutung des Controlling für Beschäftigte und MitbestimmungsträgerInnen
Controllingrelevante informations- und Beratungsrechte
Allgemeiner Informationsanspruch
Unterstützung durch Sachverständige
Informationsrechte zur personenbezogenen
Datenverarbeitung
Veränderung der Arbeitsbedingungen
Controlling und Beratung der Personalplanung
Informationsrechte bei Betriebsänderungen
Controlling und die Arbeit im Wirtschaftsausschuss
Controlling und Aufsichtsrat
Möglichkeiten zur Einflussnahme auf die Nutzung von Controlling-Daten

Leistungs- und Verhaltenskontrolle findet statt!

§ 87 Abs. 1 Ziff.6 BetrVG

**Entlohnungsgrundsätze, Entlohnungsmethoden,
leistungsbezogene Entgelte**

Menschengerechte Gestaltung der Arbeit

Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätze

Controlling-Daten und Personalauswahl

Durchführung von Bildungsmaßnahmen

Controlling - personelle Einzelmaßnahmen und Kündigungen

Controlling-Informationen und Sozialplan

Einflussnahme auf die gesamte Unternehmensplanung

6. Stichwortverzeichnis

■ Leseprobe

In den nachfolgenden Abschnitten sollen die wesentlichen Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrates, des Wirtschaftsausschusses und des Aufsichtsrates bezüglich des Controlling dargestellt werden. Hierbei geht es entweder darum, die Interessen der Beschäftigten vor nachteiligen Auswirkungen des Controlling zu schützen (z.B. Verarbeitung personenbezogener Daten, Leistungsintensivierung u.a.m.) oder darum, sich Controlling-Informationen (z.B. Plandaten, Ertragsentwicklung u.a.m.) für die Mitbestimmungsarbeit nutzbar zu machen. (Abb.35).

5.1 Bedeutung des Controlling für Beschäftigte und MitbestimmungsträgerInnen

Wie gezeigt, zielen die Controlling-Instrumente auf eine systematische Nutzung aller Kosteneinsparungs- und Rationalisierungspotentiale bei gleichzeitiger Nutzung aller Leistungsreserven ab. Controlling-Systeme können somit zur erheblichen Gefährdung der Interessen von ArbeitnehmerInnen in den Bereichen

- Beschäftigung
- Einkommen,
- Arbeitszeit,
- Arbeitsbedingungen,
- Qualifikation,
- Sozialleistungen
- Mitbestimmung,
- und Umwelt führen.

Signalfunktion für die Mitbestimmungsarbeit

Controlling-Informationen sind grundlegend für die strategische und operative Führung des Unternehmens. Aus diesen Informationen resultieren vielfältige Entscheidungen mit Auswirkungen auf Leistungsanforderungen, Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation, Arbeitszeit- und Einkommensgestaltung, Technik- und Personalausstattung sowie auf die Unternehmens- und Organisationsstrukturen, die für die Wahrnehmung von Mitbestimmungsaufgaben von Bedeutung sind. Controlling-Informationen beinhalten wirtschaftliche Plan- und Ist-Entwicklungen. Ihre Kenntnis ist erforderlich, um

- geplante und tatsächliche Entwicklungen selber analysieren zu können,
- Gefahren für die Interessen der Beschäftigten frühzeitig erkennen zu können,
- sich auf mögliche Veränderungen im Unternehmen rechtzeitig einstellen zu können,
- Themen und Probleme selbst aufzugreifen und auf für die Beschäftigten verträgliche Lösungen zu drängen,
- Durchsetzungschancen für Betriebsratspositionen einschätzen zu können,
- die aktuelle und zukünftige wirtschaftlichen Lage des Unternehmens besser beurteilen zu können,
- Betriebsratsforderungen auch betriebswirtschaftlich begründen zu können.

Kostentransparenz auch für den Betriebsrat

MitbestimmungsträgerInnen sollten Controlling-Informationen anfordern und für die Durchsetzung von Interessen der ArbeitnehmerInnen zu nutzen versuchen. Selbstverständlich verursachen Forderungen der Beschäftigten Kosten, auch und gerade solche Kosten, die das Controlling einsparen will, z.B. im Personalbereich. Aus den Controlling-Zahlen kann der Betriebsrat u.U. ableiten, dass sich das Unternehmen höhere Kosten leisten könnte, sich aber zu Gunsten seines Gewinns nicht leisten will.

Controlling-Berichtswesen

Kenntnisse über den Aufbau des Controlling-Berichtswesens sind deshalb für den Betriebsrat und den Wirtschaftsausschuss sowie die ArbeitnehmerInnenvertretung im Aufsichtsrat besonders wichtig. Die regelmäßigen Berichte für die verschiedenen Unternehmensebenen zeichnen ein genaues Bild der jeweils aktuellen wirtschaftlichen Situation im Soll-Ist-Vergleich und im Abgleich zu den Vorjahreswerten. Sie enthalten zudem häufig eine Kommentierung und darüber hinaus Einschätzungen über zukünftige Entwicklungen und einzuleitende Maßnahmen, so dass aus ihnen sowohl Risiken für die Beschäftigten als auch auf den Betriebsrat zukommende Aufgaben erkennbar werden.

Kaum Raum für Interessen der Beschäftigten

Controlling-Informationen sind an den Gewinninteressen des Unternehmens ausgerichtet. Sie folgen einer betriebswirtschaftlichen Sachlogik, in der für die Interessen der Beschäftigten kein Raum ist, zumindest soweit diese zu den angestrebten Gewinn- und Kostenzielen in Konflikt stehen. MitbestimmungsträgerInnen dürfen sich von der gewinnorientierten Sachlogik der Controlling-Informationen jedoch nicht vereinnahmen lassen. Nicht jeder Verlust in irgendeinem Teilbereich ist für das Unternehmen existenzbedrohend, nicht jeder Kostenanstieg verursacht nicht mehr zu verkraftende Gewinnminderungen. Der Betriebsrat sollte deshalb Controlling-Informationen auch nutzen, um zu einer eigenen Beurteilung der wirtschaftlichen Lage zu kommen, und diese wenn erforderlich offensiv vertreten.

Einflussnahme auf die Unternehmensplanung

Von besonderer Bedeutung für die Mitbestimmungsarbeit sind Planinformationen, da sie Zielsetzungen und zukünftiges Handeln beinhalten. Mitbestimmen heißt, die Unternehmensplanung im Interesse der Beschäftigten zu beeinflussen. Aus dieser Sicht wird

die Unternehmensplanung zum entscheidenden Ansatzpunkt für die Mitbestimmungsarbeit. Kenntnisse über Planungsinhalte und Planungsabläufe setzen die MitbestimmungsträgerInnen in die Lage, ihre Rechte rechtzeitig im Planungsprozess geltend zu machen. Demzufolge muß der inhaltliche, organisatorische und zeitliche Ablauf der Planung bekannt sein, um rechtzeitig Planinformationen zu verlangen und die Arbeitgeberplanung beeinflussen zu können.

Die MitbestimmungsträgerInnen brauchen einen Überblick darüber,

- welche Planungen vorgenommen werden,
- wann die unterschiedlichen Planungen durchgeführt bzw. fortgeschrieben und aktualisiert oder überarbeitet werden,
- wer an der Erstellung der verschiedenen Planungen beteiligt ist.

Strategische Zielsetzungen bewirken langfristige Veränderungen im Unternehmen. Je früher der Betriebsrat hierüber informiert ist, desto eher kann er versuchen, darauf Einfluss zu nehmen, dass diese Veränderungen möglichst ohne Nachteile für die Beschäftigten vollzogen werden. Werden im Rahmen der strategischen Planung zum Beispiel neue Unternehmensschwerpunkte definiert, neue Geschäftsfelder festgelegt oder andere Vertriebsstrukturen diskutiert, dann kann der Betriebsrat initiativ werden und darauf drängen, dass frühzeitig z.B. die wirtschaftlichen und personellen Konsequenzen offengelegt und mit ihm beraten werden. Bei Kenntnis der strategischen Planung können vom Betriebsrat Einzelmaßnahmen des Arbeitgebers auch eher in einen größeren Zusammenhang gestellt und besser beurteilt werden. Hierdurch können sich für den Betriebsrat auch bessere Beratungspositionen und Handlungsmöglichkeiten ergeben.

Investitionen, Wachstum, Personalbedarf und Kostenplanung

Aus den Kenntnissen zur operativen Planung kann der Betriebsrat vor allem auf kurzfristig bevorstehende Veränderungen schließen. Die Investitionsplanung gibt z.B. Aufschluss über bauliche oder technische Veränderungen, die bevorstehen. Hierdurch können sich gravie-

rende Veränderungen ergeben bezüglich des Personalbedarfs, der Qualifikationsanforderungen oder der Arbeitsbedingungen.

Von besonderer Bedeutung sind auch die marktbezogenen Planungen für das nächste Jahr in ihrer Detaillierung für die einzelnen Unternehmensbereiche. In der Umsatz- oder Vertriebsplanung wird das geplante Unternehmenswachstum erkennbar. I.d.R. nimmt durch Wachstum die Zahl der zu bearbeitenden Vorgänge zu. Realisieren sich die geplanten Wachstumswahlen, dann bedeutet dies oft, dass bei einer unveränderten Personalstärke die Leistungsanforderungen im Geschäftsjahresverlauf weiter steigen werden. Betriebsräte müssten darauf drängen, dass eine den Wachstumszielen angemessene Personalaufstockung in der Personal(kosten)planung bereits berücksichtigt ist, sollen die Leistungsanforderungen nicht mit jedem Wachstumsziel weiter steigen.

Besondere Aufschlüsse über die zukünftige Personalsituation gibt die kostenstellenbezogene Kostenplanung. Verminderte Personalkostenplanansätze bedeuten personalwirtschaftliche Veränderungen infolge von Nichtwiederbesetzung der durch Fluktuation frei werdenden Arbeitsplätze oder Versetzungen in andere Abteilungen oder Unternehmensbereiche bis hin zum Personalabbau durch betriebsbedingte Aufhebungsverträge oder Kündigungen.

Beteiligung des Betriebsrates an der Unternehmensplanung

Plan-Informationen strategischer wie operativer Art geben folglich dem Betriebsrat vielfältige Ansatzpunkte, die Interessen der Beschäftigten rechtzeitig zu vertreten. Sie verhindern, dass der Betriebsrat vom Arbeitgeber durch zu späte Informationen über bevorstehende Veränderungen beständig unter Zeitdruck gesetzt wird. Sie verhindern ebenso wie für die Arbeitgeberseite die Nachteile verspäteter Reaktionen durch ein "Management by Surprise". Das rechtzeitige Erlangen von Planinformationen vor Abschluss der Planungsverfahren ist demnach die Voraussetzung für den Betriebsrat, sich in den Zielsetzungs- und Planungsprozess einmischen zu können. Hierzu können auch die Möglichkeiten im Wirtschaftsausschuss und im Aufsichtsrat systematisch genutzt werden.

Das Planungs- und Berichtswesen eines Versicherungsunternehmens ist auch zur Grundlage für die Information des Wirtschaftsausschusses und für die Information der ArbeitnehmerInnenvertretung im Aufsichtsrat zu machen. Denn schließlich liefern Berichts- und Planungswesen die steuerungsrelevanten Informationen über die aktuelle und geplante wirtschaftliche Entwicklung, nach denen der Vorstand seine wirtschaftlichen Entscheidungen trifft. Nur bei Kenntnis dieser Informationen können die Mitglieder im Wirtschaftsausschuss und die ArbeitnehmerInnenvertretung im Aufsichtsrat wirtschaftliche Entscheidungen nachvollziehen und beurteilen und ihre Beratungsrechte inhaltlich korrekt wahrnehmen, um gegebenenfalls aus der Perspektive der Beschäftigten Entscheidungen zu verändern. Insbesondere auch für die Gestaltung der Sitzungsinhalte und der Tagesordnungen für den Wirtschaftsausschuss sind die Kenntnisse über Planungsabläufe und Berichtsinhalte wichtig.

Leistungs- und Verhaltenskontrolle

Soll-Ist-Vergleiche zur Steuerung der Vertriebsleistungen und der Betriebsleistungen durch Controlling-Instrumente sind im erheblichem Umfang zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle geeignet. Da die Controlling-Instrumente den Einsatz der EDV-Technik zu ihrer Grundlage haben, kann das gesamte Controlling-System als eine technische Einrichtungen betrachtet werden, das Möglichkeiten zur detaillierten Leistungs- und Verhaltenskontrolle bietet. Leistungs- und Verhaltenskontrollen dienen sowohl der Beurteilung als auch der Beeinflussung des Arbeits- und Leistungsverhaltens der Beschäftigten. Sie erfolgen im Rahmen des Controlling-Systems, um aus Unternehmenssicht Motivation und Leistungsbereitschaft zu fördern.

Leistungs- und Verhaltenskontrolle findet im Controlling-System ständig statt, denn die laufende Beobachtung der Zielerfüllung in organisatorisch und verantwortlich voneinander abgegrenzten Teilbereichen ermöglicht diverse Rückschlüsse auf die in diesen Teilbereichen Beschäftigten und den dort tätigen VerantwortungsträgerInnen. Je umfangreicher die Controlling-Datenbasis und umso detaillierter die Auswertungsmöglichkeiten sind, desto mehr

wird das Controlling-System auch zu einem Leistungs-und-Verhaltens-Kontroll-System. Zur Beurteilung der Möglichkeiten zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch das Controlling sind die Basisdaten, die organisatorischen Abgrenzungen der einzelnen Verantwortungsbereiche und die vorgenommenen Auswertungen relevant.

Betriebsräte sollten versuchen, alle arbeitsplatzbezogenen und personenbezogenen Auswertungen bezüglich ihrer unbedingten Erforderlichkeit für die Unternehmenssteuerung kritisch zu hinterfragen. Viele Auswertungen, so ist zu befürchten, sind für die wirtschaftliche Steuerung des Unternehmens oder eines Unternehmensbereichs gar nicht erforderlich.

Die wesentlichen Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates, des Wirtschaftsausschusses und der ArbeitnehmerInnenvertretung im Aufsichtsrat beim Einsatz von Controlling und die diesbezüglichen Rechtsvorschriften sind in der Abb. 35 aufgelistet. Die einzelnen Rechtsvorschriften sollen bezüglich ihrer Relevanz für das Controlling nun kurz erläutert werden.

■ Schlagwortverzeichnis

A

ABC-Analyse
 Äquivalenzziffernrechnung
 ArbeitnehmerInnen-
 Interessenbereiche
 Arbeitsbedingungen
 Arbeitsgestaltung
 Aufsichtsrat
 Aufwandsrentabilität
 Auslastungsanalyse
 Auswahlrichtlinien

B

Basisstrategien
 Berichtswesen
 Betriebsänderung
 Betriebsergebnis
 Betriebsvergleiche
 Beurteilungssystem
 Bezirksdeckungsbeitrag
 Budgetierung
 Budgetverantwortliche
 Bundesdatenschutzgesetz

C

Castcenter
 Checkliste
 Datenverarbeitung
 Controlling
 Controlling, Begriff und
 Definition
 Controlling, PC-Einsatz im
 Controlling, strategisches
 Controlling, Hauptfunktion
 des
 Controlling-Elemente
 Controlling-Instrumente,
 operative
 Controlling-Regelkreis
 Controlling-Instrumente,
 strategische

D

Datei, personenbezogene
 Dateidokumentation
 Datenauswertungen,
 Dokumentation
 Datenschutzbeauftragter
 Datenverarbeitung
 Deckungsbeitrag, relativer
 Deckungsbeitragsrechnung
 Durchschnitt, gehobener
 DV-Systeme, Planung und
 Änderung

E

Einzelpläne
 Engpassanalyse
 Entgelte, leistungsbezogene
 Entlohnungsgrundsätze
 Erlösartenrechnung

F

Führungskonzept
 Führungssystem
 Funktionsstrategien

G

Geschäftsfelder, strategische
 Grundfragen, strategische
 Grundregeln, strategische

I

Informationsfunktion
 Informationshierarchie
 Informationsrechte
 Informationssystem
 IST-Portfolio

K

Kapazitätsanpassung
 Kennzahlensysteme
 Kennziffersysteme,
 arbeitnehmerInnen-
 orientierte
 Kontrollfunktion
 Kosten, fixe
 Kosten, variable
 Kostenartenrechnung
 Kostenplanung
 Kostenquote
 Kostenstelleneinzelkosten
 Kostenstellengemeinkosten
 Kostenstellenrechnung
 Kostenträgerrechnung
 Kostenvergleiche
 Kostenziele
 Kündigungen
 kurzfristige Erfolgsrechnung

L

Leanmanagement
 Leerkostenanalyse
 Leistungs- und
 Verhaltenskontrolle
 Leistungsanforderungen
 Leistungsverrechnung,
 innerbetriebliche
 Lücke, strategische

M

make or buy
 Management-
 Informationssystem
 Maßnahmeplanung

N

Niederlassungsportfolio
 Nutzenprovision

O

Organisationsgrad

P

PC-Einsatz
 PC-Netze
 Personalfragebogen
 Personalinformationssystem
 Personalkostenplanung
 Personalplanung
 Personelle
 Einzelmaßnahmen
 Personenbezogene
 Datenverarbeitung
 Personenbezug
 Plandeckungs-
 beitragsrechnung
 Planinformationen
 Planung, Planung der
 Planung, operative
 Planung, strategische
 Planungsfunktion
 Planungsinhalte
 Planungsinstrumente
 Planungsorganisation
 Planungsprämissen
 Planungssystem
 Planungszeitschiene
 Planungsziele
 Portfolio-Analyse
 Potentialanalyse
 Prämien
 Produktdeckungsbeitrag
 Produktivitätssteuerung
 Profitcenter

R

Rangfolgeauswertung
 Rationalisierungspotential

Rechnungswesen
Rechnungswesen,
entscheidungsorientiertes
Rechnungswesen,
internes

S

Sachverständige
Soll-Ist-Vergleich
Soll-Portfolio
Solvabilitäts-
bestimmungen
Steuerungsfunktion
Steuerungssystem

T

Teilkostenrechnung

top-down-bottom-up

V

Verrechnungsschlüssel
Vertriebsplanung
Vertriebssteuerung

W

Weiterbildung
Wettbewerbssysteme
wirtschaftliche
Mitbestimmung
Wirtschaftlichkeits-
rechnungen
Wirtschaftsausschuss
Wirtschaftsausschuss-
Mustertagesordnung

Z

Zeitstandards
Zeitvergleiche
Zieldeckungsbeitrag
Zielerreichungsprämie
Zielplanung
Zielportfolio
Zielsetzungen
Zielsystem
Zielvereinbarung
Zugriffsberechtigung

Dieses Dokument wurde von der forba Partnerschaft herausgegeben. Es stellt einen Auszug aus einer forba-Veröffentlichung dar und soll einen Überblick über die Veröffentlichung vermitteln.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte direkt an forba:

forba Partnerschaft

Dominicusstraße 3
10823 Berlin

Tel.: 030 - 78 00 86 - 0
Fax: 030 - 78 00 86 - 19

Web: www.forba.de
E-Mail: forba@forba.de

Diesen Artikel können Sie auch direkt herunterladen unter
www.forba.de/veroeffentlichungen/controlling.pdf