

Andreas Wieseahn | Martin Kißler [Hrsg.]

Erfolgreiches Controlling

Theorie, Praxis und Perspektiven

Prof. Dr. Thomas Reichmann
zum 80. Geburtstag



Nomos

Vahlen

Andreas Wieseahn | Martin Kißler [Hrsg.]

Erfolgreiches Controlling

Theorie, Praxis und Perspektiven

Prof. Dr. Thomas Reichmann
zum 80. Geburtstag



Nomos

Vahlen

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-4646-0 (Print)

ISBN 978-3-8452-8874-1 (ePDF)

1. Auflage 2018

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Mit dem vorliegenden Buch mit Beiträgen von Schülern, Kollegen und Weggefährten möchten wir *Thomas Reichmann* ehren. Diese Festschrift ist einer Persönlichkeit gewidmet, die es in besonderer Weise versteht, wissenschaftliche Erkenntnisse mit den Erfordernissen der Praxis zu verbinden.



Prof. Dr. Thomas Reichmann

Thomas Reichmann studierte zunächst von 1958 bis 1963 Wirtschaftswissenschaften an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Daran anschließend war er wissenschaftlicher Assistent bei Herrn *Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Hax*. Nach seiner Promotion 1966 befasste sich *Thomas Reichmann* in seiner Habilitationsschrift 1972 mit der Bestimmung von Preisunter- und Obergrenzen in Industriebetrieben. Als einer der ersten Wissenschaftler folgte er 1972 einem Ruf an die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der damals neu gegründeten Universität – heute Technische Universität – Dortmund. In diesen Gründungsjahren der Fakultät war er maßgeblich am Aufbau der Fakultät mit betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Schwerpunkten beteiligt. Gleichzeitig betrieb er als einer der ersten Inhaber eines Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling wertvolle Pionierarbeit für die wissenschaftliche Etablierung des Controllings. Sein Lehrstuhl wurde in dieser Zeit vom „manager magazin“ zu einer der Top 10-Adressen des Controllings in Deutschland gewählt. Einen Ruf an die Bundeswehrhochschule in München

in diesen Jahren lehnte *Thomas Reichmann* ab. 1985 erschien die erste Ausgabe seines Lehrbuchs „Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten“, welches heute bereits in der 9. Auflage zur Standardliteratur eines jeden Controllingstudierenden zählt. Die wissenschaftliche Schaffenskraft des Jubilars zeigt sich – ganz im Sinne *Reichmanns* – an wenigen Kennzahlen: Bis zu seiner Emeritierung im Jahr 2008 sind jährlich etwa 40 Diplomarbeiten und bis heute insgesamt über 40 Dissertationen entstanden. Viele Schüler des Jubilars, darunter 18 Professoren, geben heute seine Controlling-Konzeption an Universitäten und Hochschulen an den Controllingnachwuchs weiter.

Thomas Reichmann erkannte früher als andere, dass die komplexen Unternehmensentscheidungen ein theoriebasiertes, systemgestütztes Instrumentarium zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung benötigen. Es ist daher wenig überraschend, dass sich die von ihm entwickelte Controlling-Konzeption nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Unternehmenspraxis schnell durchgesetzt hat. Die enge Verzahnung von Wissenschaft und Praxis wird an wenigen ausgewählten Initiativen des Jubilars eindrucksvoll deutlich: So initiierte *Thomas Reichmann* 1985 den ersten Deutschen Controlling Congress als Plattform zum Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Zu den Referenten zählten etwa *Gerhard Schröder*, *Kurt Biedenkopf*, *Lothar Späth* sowie der „Börsenguru“ *Andre Kostolany*. Zu dieser Zeit gründete der Jubilar auch gemeinsam mit *Péter Horváth* die Zeitschrift „Controlling“, die 2018 bereits im 30. Jahrgang erscheint und zu einer der renommiertesten deutschen Fachzeitschriften im Controlling zählt. Darüber hinaus gründete *Thomas Reichmann* in diesen Jahren die Controlling Innovation Center – kurz CIC – Gruppe, in der er bis heute als geschäftsführender Gesellschafter tätig ist. Die Gruppe bietet einerseits für Unternehmen die Möglichkeit, von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur IT-Umsetzung anwendungsorientierte Lösungen zu allen Problemen des Controllings zu erhalten, andererseits ist sie durch den kritischen Diskurs mit der Praxis auch eine Prüfinstanz für Controlling Konzepte. An dem Aufbau der Business and Information Technology School (BiTS) in Iserlohn war der Jubilar ebenfalls maßgeblich beteiligt. Auf dem Campus Symposium dieser staatlich anerkannten, privaten Hochschule diskutierte *Thomas Reichmann* mit führenden Vorständen und namhaften Persönlichkeiten wie etwa *Bill Clinton* und *Kofi Annan*.

Thomas Reichmann hat hohe Verdienste für die Entwicklung eines erfolgreichen Controllings erworben. Dies haben wir in dem Titel dieses Buches aufgegriffen. Die Breite und Tiefe des Wirkens von *Thomas Reichmann* in

Forschung, Lehre und Praxis im Controlling wird ansatzweise durch die thematische Vielfalt der Beiträge reflektiert. Nach einem Überblick über die systemgestützte Controlling-Konzeption als ein Meilenstein des Controllings widmet sich der zweite Teil der Planung und dem Reporting auf der Grundlage der durch *Reichmann* geprägten Controlling-Konzeption. Im dritten Teil stehen Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Zentrum. Die Beiträge des vierten Teils widmen sich dem Einfluss des Controllings auf die Grundsätze der Unternehmensführung (Corporate Governance). Der fünfte Teil steht ganz im Lichte des Controllings in kleinen und mittleren Unternehmen. Die Festschrift schließt mit ausgewählten länder- und branchenspezifischen Controllinglösungen im sechsten Teil.

Wir danken allen ganz herzlich, die mit ihrem Einsatz zu der Erstellung der Festschrift beigetragen haben. Dem Jubilar wünschen wir für die Zukunft weiterhin unveränderte Schaffenskraft, Neugierde und viel Glück und Gesundheit.

Andreas Wieseahn

Martin Kibler

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Meilenstein des Controllings: Die systemgestützte Controlling-Konzeption

Ulrike Baumöl/Martin Kießler

| | |
|---|----|
| 1. Vom zarten Pflänzchen Controlling... | 21 |
| 2. ...zu einem gut bestellten Garten | 22 |
| 3. Unternehmer | 34 |
| 4. Fazit | 35 |
| Literaturverzeichnis | 36 |

Teil II: Systemgestütztes Controlling: Planung und Reporting

| | |
|---|----|
| 1. Neue Wege der Unternehmensplanung | 41 |
| <i>Péter Horváth</i> | |
| 1.1 Unternehmensplanung als zentrale Controlleraufgabe | 41 |
| 1.2 Aktuelle Herausforderungen an die Unternehmensplanung | 43 |
| 1.3 Felder der Neugestaltung der Unternehmensplanung | 44 |
| 1.4 Integrative Neugestaltung der Planungssystemtransformation | 52 |
| 1.5 Fazit: Neuer Controller Mindset erforderlich | 55 |
| Literaturverzeichnis | 56 |
| 2. Die Digitalisierung zwingt die Unternehmen zu einem neuen Management | 59 |
| <i>Horst Wildemann</i> | |
| 2.1 Paradoxe Situation | 60 |
| 2.2 Abschied von starren Zielen | 60 |
| 2.3 Agile Planung | 62 |
| 2.4 Wechsel der Perspektive | 64 |
| 2.5 Weniger Kontrolle, mehr Überzeugungsarbeit | 65 |
| Literaturverzeichnis | 66 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 3. | Die Controlling-Konzeption – Entwicklung einer integrierten Entscheidungsunterstützung für das Management | 67 |
| | <i>Ulrike Baumöl/Alina Bockshecker</i> | |
| 3.1 | Daten sind das neue Gold? Im Controlling waren sie schon immer die Hauptwährung! | 67 |
| 3.2 | Die Controlling-Konzeption – Evolution einer Vision | 69 |
| 3.3 | Schöne neue Datenwelt – neue Anforderungen an die Controlling-Konzeption | 72 |
| 3.4 | Fazit und Ausblick | 78 |
| | Literaturverzeichnis | 78 |
| 4. | Planung und Reporting: Von der mehrdimensionalen Controlling-Konzeption von Reichmann bis heute | 81 |
| | <i>Dietmar Schön</i> | |
| 4.1 | Die mehrdimensionale Controlling-Konzeption | 81 |
| 4.2 | Reporting | 83 |
| 4.3 | Planung | 90 |
| 4.4 | Zusammenfassung und Fazit | 95 |
| | Literaturverzeichnis | 97 |
| 5. | Konzeptionelle Analyse von Self-Service Business Intelligence und deren Gestaltungsmöglichkeiten | 99 |
| | <i>Andreas Hoffjan/Marcel Rohe</i> | |
| 5.1 | Problemstellung und Zielsetzung | 100 |
| 5.2 | Grundlagen | 101 |
| 5.3 | Etablierung einer Self-Service Business Intelligence-Umgebung | 104 |
| 5.4 | Gestaltungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Entscheidungsqualität | 108 |
| 5.5 | Fazit und Ausblick | 109 |
| | Literaturverzeichnis | 111 |
| 6. | Künstliche Intelligenz im Controlling und Rechnungswesen | 113 |
| | <i>Axel Wullenkord</i> | |
| 6.1 | Einleitung | 113 |
| 6.2 | Technologische Entwicklungen in der Künstlichen Intelligenz sowie im Controlling und Rechnungswesen | 114 |

| | |
|---|-----|
| 6.3 Künstliche Intelligenz im Controlling und Rechnungswesen | 118 |
| 6.4 Die Zukunft „menschlicher“ Controller und Buchhalter | 127 |
| Literaturverzeichnis | 129 |
| 7. Outsourcing von IT-Services durch Cloud Computing? Eine Analyse auf der Basis von Kennzahlen zu Kosten, Nutzen und Risiken | 131 |
| <i>Richard Lackes</i> | |
| 7.1 Motivation und Grundlagen | 131 |
| 7.2 Cloud Computing und Cloud Services | 133 |
| 7.3 Beurteilung der Nutzung von Cloud-Diensten | 135 |
| 7.4 Implikationen des Outsourcings von IT-Services in die Cloud | 137 |
| 7.5 Entscheidungskalkül zum Outsourcing von IT-Services in die Cloud im Rahmen des Investitionscontrolling | 140 |
| 7.6 Fazit | 148 |
| Literaturverzeichnis | 149 |
| 8. IT-gestützte Ausgestaltung einer GeSo-spezifischen mehrdimensionalen Controlling-Konzeption | 151 |
| <i>Miguel Liebe/Maik Drozdzyński</i> | |
| 8.1 Einführung | 151 |
| 8.2 Zielsetzung | 152 |
| 8.3 Ausgangssituation | 152 |
| 8.4 Erweiterte BI-Architektur von Diamant/3 Business Intelligence | 155 |
| 8.5 Die mehrdimensionale Controlling-Konzeption für die Branche Gesundheit und Soziales | 157 |
| 8.6 Zusammenfassung und Ausblick | 169 |
| Literaturverzeichnis | 169 |

Teil III: Kennzahlen und Kennzahlensysteme

| | |
|--|-----|
| 1. Kennzahlen – eine multiperspektivische Betrachtung | 173 |
| <i>Jürgen Weber</i> | |
| 1.1 Einführung | 173 |
| 1.2 Kennzahlen im Kontext der klassischen, produktionswirtschaftlich geprägten Perspektive | 175 |
| 1.3 Kennzahlen im Kontext einer neo-klassischen Perspektive | 178 |
| 1.4 Kennzahlen im Kontext einer psychologischen Perspektive | 179 |
| 1.5 Kennzahlen im Kontext einer soziologischen Perspektive | 181 |
| 1.6 Zusammenfassung | 183 |
| Literaturverzeichnis | 184 |
| 2. Gewinn pro Stück Produkt – Rückfall in alte „Sünden“ des Rechnungswesens? | 187 |
| <i>Albrecht Deyhle</i> | |
| 2.1 Gewinnziel im Unternehmen pro Periode – und das WEG-Modell | 187 |
| 2.2 Neu aufgetauchte Art von Problemstellung | 189 |
| 2.3 Ein „Urmodell“ für die Anwendung und den Sinn der Deckungsbeitragsrechnung: Das Kaffee- und Bierbeispiel (vgl. Deyhle 1967) | 191 |
| 2.4 Das Problem der proportionalen und fixen Kosten | 193 |
| 2.5 „Wenn-dann“ Fragen aus dem Modellbeispiel | 195 |
| 2.6 Resümee: Bilanzgewinn und Produktgewinn – keine direkte Kausalität | 196 |
| 2.7 Verkaufspreisfindungs-Regeln | 197 |
| 2.8 Das Cockpit der Management-Erfolgsrechnung | 200 |
| 2.9 Epilog hinüber zu Buchhaltung und Jahresabschluss | 200 |
| Literaturverzeichnis | 201 |
| 3. Controlling und Steuerung mit Kennzahlen in einem international tätigen Konzern – Strategische Rolle des CFO und erweiterte Aufgaben des Controllings | 203 |
| <i>Karlheinz Hornung/Frank Kusterer</i> | |

| | | |
|-----|---|-----|
| 3.1 | Erweiterte Anforderungen an den CFO und das Controlling | 204 |
| 3.2 | Etablierung von Kennzahlen in der betrieblichen Praxis | 206 |
| 3.3 | Erweiterungen der Controlling-Konzeption | 207 |
| 3.4 | Kennzahlen und Anforderungen an eine Transparenz | 212 |
| 3.5 | Fazit | 214 |
| | Literaturverzeichnis | 215 |
| 4. | Benchmarking als Innovationsmotor: Gestaltungsebenen von Benchmarkingprozessen im Rahmen der Öffentlichen Verwaltung <i>Volker Busch</i> | 217 |
| 4.1 | Effizienz und Effektivität als Maßstab der Innovationen der Verwaltung | 217 |
| 4.2 | Dezentralisierung – das dominierende Strukturveränderungsprinzip | 218 |
| 4.3 | Perspektiven der Reorganisationsprozesse | 219 |
| 4.4 | Zielperspektiven einer primär hoheitlich agierenden Verwaltung | 225 |
| 4.5 | Instrumente der Einbindung externer Daten in den Zielbildungsprozess | 227 |
| 4.6 | Möglichkeiten und Ausblick | 233 |
| | Literaturverzeichnis | 234 |
| 5. | Kennzahlengestütztes Customer Value Controlling <i>Thomas Burgartz</i> | 235 |
| 5.1 | Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten | 235 |
| 5.2 | Kundenwertorientierte Erfolgskette des Relationship Marketing | 236 |
| 5.3 | Begriff des Kundenwerts | 238 |
| 5.4 | Kennzahlengestütztes Customer Value Controlling | 242 |
| 5.5 | Fazit | 245 |
| | Literaturverzeichnis | 246 |
| 6. | Das konvergente Rechnungswesen als Bestandteil eines erfolgreichen Controllings <i>Rouven Trapp</i> | 249 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 6.1 | Einleitung | 249 |
| 6.2 | Beweggründe für ein konvergentes Rechnungswesen | 251 |
| 6.3 | Ausgestaltung eines konvergenten Rechnungswesens | 252 |
| 6.4 | Erfolgswirkungen eines konvergenten Rechnungswesens | 256 |
| 6.5 | Fazit | 258 |
| | Literaturverzeichnis | 259 |

Teil IV: Corporate Governance und Controlling

| | | |
|-----|---|-----|
| 1. | Weiterentwicklung der unternehmerischen Berichterstattung durch das Corporate Governance Reporting <i>Carl-Christian Freidank</i> | 265 |
| 1.1 | Stand der Diskussion | 265 |
| 1.2 | Corporate Governance und Corporate Governance Reporting | 268 |
| 1.3 | Struktur eines Reformkonzepts | 272 |
| 1.4 | Zusammenfassung und Ausblick | 281 |
| | Literaturverzeichnis | 283 |
| 2. | Controlling im Wandel <i>Karlheinz Hornung</i> | 287 |
| 2.1 | Der Ursprung des Controllings | 287 |
| 2.2 | Controlling in Deutschland: Früher und heute | 288 |
| 2.3 | Fazit und Ausblick | 290 |
| 3. | Die systemgestützte Controlling-Konzeption als Basis für eine angemessene Informationsversorgung des Aufsichtsrats <i>Martin Kißler</i> | 293 |
| 3.1 | Dualistisches Modell mit neuen Rahmenbedingungen | 293 |
| 3.2 | Neue Anforderungen an die Informationsversorgung des Aufsichtsrats einerseits, die bewährte systemgestützte Controlling-Konzeption andererseits | 295 |
| 3.3 | Anregungen zum Selbstverständnis des Controllers innerhalb der Corporate Governance | 302 |
| 3.4 | Fazit | 304 |
| | Literaturverzeichnis | 305 |

| | |
|--|------------|
| 4. Risikomanagement und Risikocontrolling: Ein Erfolgsduo <i>Marc Diederichs</i> | 307 |
| 4.1 Risikomanagement und Risikocontrolling: Eine "Conditio sine qua non" | 307 |
| 4.2 Risikocontrolling: Business Partner des Risikomanagements | 315 |
| 4.3 Kenne Deinen Feind... und Dich selbst! Literaturverzeichnis | 322 324 |
| 5. Implikationen der Leasingbilanzierung nach IFRS 16 für das Controlling <i>Laurenz Lachnit/Stefan Müller</i> | 327 |
| 5.1 Problemstellung | 328 |
| 5.2 Status Quo der Behandlung von Leasingverträgen im Controlling | 330 |
| 5.3 Behandlung von Leasingverträgen nach IFRS 16 | 332 |
| 5.4 Fazit | 338 |
| Literaturverzeichnis | 339 |

Teil V: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen

| | |
|--|-----|
| 1. Konzernorientiertes Controlling im deutschen Mittelstand <i>Frank Renneke</i> | 343 |
| 1.1 Einleitung | 343 |
| 1.2 Definition Mittelstand | 344 |
| 1.3 Rahmenbedingungen | 344 |
| 1.4 Anforderungen an die Systeme und die Organisation eines mittelständischen Konzerns | 345 |
| 1.5 Fazit | 354 |
| Literaturverzeichnis | 354 |
| 2. Controlling-gestütztes Performance-Management in mittelständischen (Familien-)Unternehmen <i>Jost Baumgärtner</i> | 357 |
| 2.1 Performance Management und Controlling | 358 |
| 2.2 Besonderheiten mittelständischer (Familien-)Unternehmen in Bezug auf PM | 359 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 2.3 | PM im Kontext der Lage des Unternehmens – vom Idealfall zum Krisenfall | 361 |
| 2.4 | Einflussgrößen der Unternehmensleistung und potentiell Quellen von KPT | 363 |
| 2.5 | Analyseschritte im PM-Prozess | 364 |
| 2.6 | Analyse der Wettbewerbsstrategie bzw. des Geschäftsmodells | 370 |
| 2.7 | Induktive Erhebung der Key-Performance-Treiber | 372 |
| 2.8 | Einbindung der KPT in einen Management-Prozess | 374 |
| | Literaturverzeichnis | 375 |
| 3. | Externes Controlling für KMU: Konzeption und IT-Lösung <i>Michael Kohler</i> | 377 |
| 3.1 | Einleitung | 377 |
| 3.2 | Spezifizierung mittelständischer Unternehmen | 378 |
| 3.3 | Umsetzbarkeit des externen Controllings | 379 |
| 3.4 | Beurteilung des externen Controllings für KMU | 382 |
| 3.5 | Beispiel aus der Beratungspraxis | 385 |
| 3.6 | Reporting auf Grundlage von DATEV von KMU | 388 |
| 3.7 | Fazit | 391 |
| | Literaturverzeichnis | 392 |
| 4. | „Einer für alle, alle für einen“ auch beim Controlling der Unternehmensnachfolge? <i>Andreas Wieseahn</i> | 393 |
| 4.1 | Einführung | 393 |
| 4.2 | Familienunternehmen und Nachfolgecontrolling | 395 |
| 4.3 | Ansätze zur Gruppierung von Familienunternehmen | 396 |
| 4.4 | Mögliche Auswirkungen auf das Controlling der Unternehmensnachfolge | 405 |
| 4.5 | Zusammenfassung | 408 |
| | Literaturverzeichnis | 409 |

Teil VI: Länder- und branchenspezifische Controllinglösungen

| | |
|--|-----|
| 1. Controlling in Telekommunikationsunternehmen | 415 |
| <i>Georg Oecking</i> | |
| 1.1 Die Telekommunikationsbranche und ihr Controlling-Bedarf | 415 |
| 1.2 Branchenspezifische Ziele und Aufgaben des Controllings | 417 |
| 1.3 Controlling-Konzeption und Geschichte | 420 |
| 1.4 Funktionsbereiche des Controllings in Telekommunikationsunternehmen | 424 |
| 1.5 Ausblick | 437 |
| Literaturverzeichnis | 438 |
| 2. Controllingperspektiven für Stadtwerke im Zeitalter von Big Data | 439 |
| <i>Thomas Haiber</i> | |
| 2.1 Quo vadis Stadtwerke? – Reinvent the business | 439 |
| 2.2 Controlling mit Big Data – Aufbruch in die Moderne | 442 |
| 2.3 Ansatzpunkte für Big Data-basiertes Controlling in stadtwerkespezifischen Geschäftsfeldern | 447 |
| 2.4 Fazit | 459 |
| Literaturverzeichnis | 460 |
| 3. Analyse der Länderrisikoprämie bei der Unternehmensbewertung – ein Vergleich zwischen Deutschland und China | 463 |
| <i>Xuyi Wang/Xin Ma</i> | |
| 3.1 Einleitung | 464 |
| 3.2 Berücksichtigung von Länderrisiken bei der Unternehmensbewertung | 465 |
| 3.3 Methoden zur Ermittlung der Länderrisikoprämie | 465 |
| 3.4 Modelle zur Einrechnung der Länderrisikoprämie in die Kapitalkosten | 468 |
| 3.5 Vergleich zwischen Deutschland und China | 477 |
| 3.6 Zusammenfassung | 480 |
| Literaturverzeichnis | 483 |

| | |
|--|-----|
| 4. Genossenschaftliche Kooperationen als Herausforderung für das Controlling <i>Sigrid Schaefer</i> | 485 |
| 4.1 Einleitung | 485 |
| 4.2 Genossenschaften als Erkenntnisobjekt des Controllings | 487 |
| 4.3 Controlling in Wohnungsgenossenschaften | 491 |
| 4.4 Controlling genossenschaftlicher Kooperationen | 494 |
| Literaturverzeichnis | 497 |
| 5. Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien <i>Ralph Neukirchen</i> | 501 |
| 5.1 Einleitung | 501 |
| 5.2 Projektentwicklung von Immobilien | 502 |
| 5.3 Controlling in der Projektentwicklung | 503 |
| 5.4 Building Information Modeling (BIM) | 506 |
| 5.5 Mehrwert von BIM für das Controlling in der Projektentwicklung von Immobilien | 508 |
| 5.6 Nutzung von BIM in Deutschland und Ausblick | 512 |
| Literaturverzeichnis | 515 |
| 6. Prozessphasenbezogenes Projektmanagement und -controlling <i>Klaus Wienhold</i> | 517 |
| 6.1 Besonderheiten des Projektgeschäfts | 517 |
| 6.2 Konzeption eines prozessphasenorientierten Projektmanagementsystems | 519 |
| 6.3 IT-Gesamtkonzeption und Fazit | 529 |
| Literaturverzeichnis | 531 |