

# Inhaltsübersicht

## Teil 1: Grundlagen des Controlling

<b>1</b>	<b>Entscheidungsorientierte Controllingkonzeption .....</b>	<b>1</b>
1.1	Abgrenzung des Controlling.....	1
1.2	Entscheidungskoordination als Problemstellung .....	8
1.3	Umsetzung von Koordinationskonzepten und Sicherung der Informationsversorgung als Problemlösungsansatz.....	37
<b>2</b>	<b>Ausgestaltung des Controlling nach der entscheidungsorientierten Konzeption.....</b>	<b>54</b>
2.1	Funktionale Ausgestaltung des Controlling.....	54
2.2	Institutionelle Ausgestaltung des Controlling.....	95
2.3	Instrumentale Ausgestaltung des Controlling .....	123
<b>3</b>	<b>Controllingkonzeptionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur .....</b>	<b>148</b>
3.1	Überblick über die Controllingkonzeptionen.....	148
3.2	Informationsorientierte Controllingkonzeptionen.....	151
3.3	Koordinationsorientierte Controllingkonzeptionen .....	158
3.4	Rationalitätsorientierte Controllingkonzeption.....	175
3.5	Vergleich der Controllingkonzeptionen.....	177

## Teil 2: Controlling bei verschiedenen Koordinationskonzepten

<b>4</b>	<b>Controlling bei der Koordination durch Planung und Steuerung.....</b>	<b>179</b>
4.1	Abgrenzung der Planung .....	179
4.2	Merkmale von Planungssystemen.....	192
4.3	Abgrenzung der Kontrolle als Aufgabe der Steuerung .....	256
<b>5</b>	<b>Controlling bei der Koordination durch Budgets .....</b>	<b>275</b>
5.1	Abgrenzung von Budget und Budgetierung.....	275
5.2	Prozess der Budgeterstellung.....	291
5.3	Verfahren der Budgeterstellung.....	298
5.4	Verhaltensorientierte Budgetierung.....	347
5.5	Kennzeichnung der Budgetkontrolle .....	364

<b>6</b>	<b>Controlling bei der Koordination durch Zielvorgaben .....</b>	<b>394</b>
6.1	Abgrenzung von Zielvorgaben .....	394
6.2	Kennzahlensysteme zur Koordination durch Zielvorgaben .....	403
6.3	Lenkpreise zur Bewertung innerbetrieblicher Leistungsbeziehungen...	436
<b>7</b>	<b>Controlling bei der Koordination durch Anreizsysteme .....</b>	<b>500</b>
7.1	Grundlagen von Anreizsystemen .....	500
7.2	Gestaltung von Anreizsystemen.....	505
7.3	Anreizsysteme für die Motivation zur wahrheitsgemäßen Berichterstattung.....	519
	Literaturverzeichnis .....	533
	Stichwortverzeichnis.....	562

# Inhaltsverzeichnis

## Teil 1: Grundlagen des Controlling

<b>1 Entscheidungsorientierte Controllingkonzeption</b>	<b>1</b>
1.1 Abgrenzung des Controlling	1
1.1.1 Komponenten einer Controllingkonzeption	1
1.1.2 Begriff des Controlling	5
1.2 Entscheidungskoordination als Problemstellung	8
1.2.1 Abgrenzung von Primär- und Sekundärkoordination	8
1.2.1.1 Prinzipien der Primärkoordination	8
1.2.1.2 Konzepte der Primärkoordination	12
1.2.2 Ursachen des Bedarfs an Sekundärkoordination	15
1.2.2.1 Differenzierung von Vorgabeentscheidungen	15
1.2.2.2 Dezentralisation von Vorgabeentscheidungen	17
1.2.3 Interdependenzprobleme als Folge von Differenzierung und Dezentralisation	22
1.2.3.1 Abgrenzung der Sachinterdependenzen	22
1.2.3.2 Merkmale von Verhaltensinterdependenzen	32
1.2.4 Abgrenzung von Koordinationsproblemen	35
1.3 Umsetzung von Koordinationskonzepten und Sicherung der Informationsversorgung als Problemlösungsansatz	37
1.3.1 Abgrenzung des Problemlösungsansatzes	37
1.3.1.1 Direkte Controllingziele	37
1.3.1.2 Indirekte Controllingziele	40
1.3.2 Konzepte der Entscheidungskoordination	41
1.3.2.1 Überblick über die Koordinationskonzepte	41
1.3.2.2 Hierarchische sachorientierte Konzepte	43
1.3.2.3 Hierarchiefreie sachorientierte Konzepte	47
1.3.2.4 Personenorientierte Konzepte	51

<b>2</b>	<b>Ausgestaltung des Controlling nach der entscheidungsorientierten Konzeption.....</b>	<b>54</b>
2.1	Funktionale Ausgestaltung des Controlling.....	54
2.1.1	Überblick über die Aufgaben des Controlling.....	54
2.1.2	Systemplanung und -steuerung als systemgestaltende Aufgabe des Controlling .....	60
2.1.2.1	Aufgaben der Systemplanung und -steuerung .....	60
2.1.2.2	Planung und Steuerung von Koordinationssystemen.....	64
2.1.2.3	Planung und Steuerung von Informationssystemen.....	66
2.1.3	Projektmanagement als systemgestaltende Aufgabe des Controlling .....	78
2.1.3.1	Systemgestaltung als Projekt.....	78
2.1.3.2	Aufgaben des Projektmanagements.....	80
2.1.3.3	Kontrolle der Projektkosten .....	86
2.1.4	Prozessunterstützende Aufgaben des Controlling .....	90
2.1.4.1	Management von Koordinationsprozessen.....	90
2.1.4.2	Problemspezifische Informationsversorgung .....	93
2.2	Institutionelle Ausgestaltung des Controlling .....	95
2.2.1	Organisation des Controlling als Gestaltungsproblem .....	95
2.2.1.1	Gestaltungsvariablen der Controllingorganisation .....	95
2.2.1.2	Effizienzindikatoren der Controllingorganisation .....	96
2.2.2	Zuordnung von Controllingaufgaben zu Aufgabenträgern .....	100
2.2.3	Organisation des Controllingbereiches.....	102
2.2.3.1	Gliederung des Controllingbereiches .....	102
2.2.3.2	Dezentralisation des Controlling .....	105
2.2.3.3	Unterstellung des dezentralen Bereichscontrolling .....	110
2.2.4	Einordnung des Controlling in die Unternehmungsorganisation.....	113
2.2.4.1	Hierarchische Einordnung der Controllingstellen .....	113
2.2.4.2	Kompetenzen des Controlling .....	118
2.3	Instrumentale Ausgestaltung des Controlling .....	123
2.3.1	Überblick über die Instrumente des Controlling .....	123
2.3.2	Methoden der Informationsbedarfsanalyse.....	126
2.3.2.1	Überblick über die Methoden.....	126
2.3.2.2	Induktive Methoden .....	130

2.3.2.3	Deduktive Methoden .....	132
2.3.2.4	Kombinierte Methoden .....	134
2.3.3	Audit als Controllinginstrument .....	136
2.3.3.1	Abgrenzung von Audit und Revision .....	136
2.3.3.2	Phasen des Auditprozesses .....	143
2.3.3.3	Beitrag des Audit zum Controlling .....	145
<b>3</b>	<b>Controllingkonzeptionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur .....</b>	<b>148</b>
3.1	Überblick über die Controllingkonzeptionen .....	148
3.2	Informationsorientierte Controllingkonzeptionen .....	151
3.2.1	Kennzeichnung der Konzeptionen .....	151
3.2.2	Vergleich der informationsorientierten Konzeptionen .....	155
3.3	Koordinationsorientierte Controllingkonzeptionen .....	158
3.3.1	Grundgedanke koordinationsorientierter Controllingkonzeptionen .....	158
3.3.2	Planungs- und kontrollsystemorientierte Controllingkonzeption .....	161
3.3.3	Führungssystemorientierte Controllingkonzeption .....	165
3.3.4	Metaführungssystemorientierte Controllingkonzeption .....	171
3.3.5	Grenzen der koordinationsorientierten Controllingkonzeptionen .....	173
3.4	Rationalitätsorientierte Controllingkonzeption .....	175
3.5	Vergleich der Controllingkonzeptionen .....	177

## **Teil 2: Controlling bei verschiedenen Koordinationskonzepten**

<b>4</b>	<b>Controlling bei der Koordination durch Planung und Steuerung .....</b>	<b>179</b>
4.1	Abgrenzung der Planung .....	179
4.1.1	Begriff und Arten der Planung .....	179
4.1.2	Funktionen der Planung .....	182
4.1.2.1	Überblick über die Funktionen der Planung .....	182
4.1.2.2	Koordinationsfunktion der Planung .....	184
4.1.3	Prozess der Planung .....	185
4.2	Merkmale von Planungssystemen .....	192
4.2.1	Elemente von Planungssystemen .....	192

4.2.2	Inhaltliche Merkmale von Planungssystemen.....	194
4.2.2.1	Umfang und Detailliertheit der Planung.....	194
4.2.2.2	Differenzierung in Teilpläne .....	195
4.2.2.3	Formen der Planungssequenz .....	204
4.2.2.4	Ansätze zur Flexibilisierung der Planung.....	206
4.2.3	Organisatorische Merkmale von Planungssystemen.....	223
4.2.3.1	Abgrenzung von Aufbau- und Ablauforganisation.....	223
4.2.3.2	Zentrale Planung .....	226
4.2.3.3	Dezentrale Planung .....	227
4.2.3.4	Reihenfolge der Teilpläne .....	230
4.2.3.5	Hierarchiedynamik .....	232
4.2.3.6	Weitere ablauforganisatorische Merkmale .....	239
4.2.4	Methodische Merkmale von Planungssystemen.....	241
4.2.4.1	Koordinationsinstrumente der Planung .....	241
4.2.4.2	Bestimmung von Opportunitätskosten .....	242
4.2.4.3	Struktur der hierarchischen Planung.....	247
4.3	Abgrenzung der Kontrolle als Aufgabe der Steuerung .....	256
4.3.1	Kontrolle im Prozess der Steuerung .....	256
4.3.1.1	Prozess der Steuerung .....	256
4.3.1.2	Formen der Kontrolle .....	258
4.3.1.3	Strategische, taktische und operative Kontrolle .....	261
4.3.2	Funktionen der Kontrolle .....	263
4.3.3	Prozess der Kontrolle .....	264
4.3.4	Merkmale von Kontrollsystemen .....	267
4.3.4.1	Elemente von Kontrollsystemen.....	267
4.3.4.2	Inhaltliche Gestaltung von Kontrollsystemen.....	267
4.3.4.3	Organisatorische Gestaltung von Kontrollsystemen....	269
4.3.4.4	Instrumentale Gestaltung von Kontrollsystemen.....	273
<b>5</b>	<b>Controlling bei der Koordination durch Budgets .....</b>	<b>275</b>
5.1	Abgrenzung von Budget und Budgetierung.....	275
5.1.1	Begriff und Arten von Budgets .....	275
5.1.2	Funktionen von Budgets.....	280
5.1.3	Struktur des Master Budgets .....	282
5.1.4	Budgetierung als Prozess der Budgeterstellung und -steuerung	289

5.2	Prozess der Budgeterstellung.....	291
5.2.1	Prinzipien der Budgeterstellung.....	291
5.2.2	Phasen im Prozess der Budgeterstellung.....	295
5.3	Verfahren der Budgeterstellung.....	298
5.3.1	Klassifikation der Verfahren .....	298
5.3.1.1	Abgrenzung des Anwendungsbereiches der Verfahren.....	298
5.3.1.2	Überblick über die Verfahren.....	302
5.3.2	Planbasierte Budgetierung am Beispiel der flexiblen Plan- kostenrechnung nach Kilger .....	306
5.3.2.1	Struktur der Kostenfunktionen .....	306
5.3.2.2	Ablauf der Gemeinkostenplanung.....	314
5.3.3	Verfahren des Gemeinkostenmanagements zur Ergänzung der Fortschreibungsbudgetierung .....	317
5.3.3.1	Grenzen der Fortschreibungsbudgetierung.....	317
5.3.3.2	Gemeinkostenwertanalyse .....	320
5.3.3.3	Zero-Base-Budgeting .....	325
5.3.3.4	Benchmarking .....	337
5.4	Verhaltensorientierte Budgetierung .....	347
5.4.1	Arten von Verhaltenswirkungen.....	347
5.4.2	Erklärung der Verhaltenswirkungen von Budgets.....	351
5.4.2.1	Ziel- und Anspruchsniveautheorie.....	351
5.4.2.2	Erwartungs-Valenz-Theorien .....	355
5.4.3	Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für die Budgetierung.....	361
5.5	Kennzeichnung der Budgetkontrolle .....	364
5.5.1	Abgrenzung der Budgetkontrolle .....	364
5.5.2	Analyse von Kostenabweichungen.....	366
5.5.2.1	Grundlagen der Analyse von Kostenabweichungen ....	366
5.5.2.2	Spaltung von Kostenabweichungen höherer Ordnung.....	368
5.5.2.3	Abweichungsanalyse in der flexiblen Plankosten- rechnung .....	378
5.5.3	Analyse von Erlösabweichungen.....	384
5.5.3.1	Problemgebiete der Analyse von Erlösabweichungen.....	384
5.5.3.2	Ursachenanalyse von Erlösabweichungen.....	388

<b>6</b>	<b>Controlling bei der Koordination durch Zielvorgaben .....</b>	<b>394</b>
6.1	Abgrenzung von Zielvorgaben .....	394
6.1.1	Begriff der Zielvorgabe .....	394
6.1.2	Prozess der Zielplanung und -steuerung.....	395
6.1.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Bestandteil eines Zielplanungs- und -steuerungssystems .....	398
6.1.3.1	Struktur und Funktion von Kennzahlensystemen .....	398
6.1.3.2	Anforderungen an Kennzahlen zur Koordination durch Zielvorgaben .....	402
6.2	Kennzahlensysteme zur Koordination durch Zielvorgaben .....	403
6.2.1	Überblick über Kennzahlensysteme .....	403
6.2.2	Erfolgsorientierte Kennzahlensysteme .....	405
6.2.2.1	Kennzahlensysteme für Profit Center.....	405
6.2.2.2	Kennzahlensysteme für Investment Center.....	411
6.2.2.3	Grenzen erfolgsorientierter Kennzahlensysteme .....	416
6.2.2.4	Wertorientierte Kennzahlensysteme.....	418
6.2.3	Balanced Scorecard als Beispiel für ein mehrdimensionales Kennzahlensystem.....	429
6.3	Lenkpreise zur Bewertung innerbetrieblicher Leistungsbeziehungen...	436
6.3.1	Kennzeichnung von Lenkpreisen .....	436
6.3.1.1	Abgrenzung von Lenkpreisen.....	436
6.3.1.2	Funktionen von Lenkpreisen .....	438
6.3.2	Überblick über die Verfahren zur Bestimmung von Lenk- preisen .....	442
6.3.3	Marktpreisorientierte Lenkpreise bei Existenz vollkommener Märkte .....	445
6.3.3.1	Marktpreisorientierte Lenkpreise bei Fehlen von Verbundeffekten.....	445
6.3.3.2	Marktpreisorientierte Lenkpreise bei Existenz von Verbundeffekten.....	449
6.3.4	Grenzkosten- und opportunitätskostenorientierte Lenkpreise bei Fehlen externer Märkte.....	452
6.3.4.1	Grenzkostenorientierte Lenkpreise bei unbegrenzten Kapazitäten.....	452



6.3.4.2	Opportunitätskostenorientierte Lenkpreise bei be-	
	grenzten Kapazitäten .....	461
6.3.4.3	Dekomposition von Modellen zur lenkpreisgestützten	
	Koordination .....	468
6.3.5	Ansätze zur Überwindung des Lenkpreis-Dilemmas .....	478
6.3.5.1	Inhalt des Dilemmas der Lenkpreissysteme .....	478
6.3.5.2	Kostenorientierte Lenkpreise .....	480
6.3.5.3	Kombinierte Lenkpreise .....	485
6.3.6	Festlegung von Lenkpreisen durch Vorgabe oder Verhand-	
	lungen .....	495
<b>7</b>	<b>Controlling bei der Koordination durch Anreizsysteme .....</b>	<b>500</b>
7.1	Grundlagen von Anreizsystemen .....	500
7.1.1	Notwendigkeit von Anreizsystemen .....	500
7.1.2	Funktionen von Anreizsystemen .....	502
7.2	Gestaltung von Anreizsystemen .....	505
7.2.1	Basiselemente von Anreizsystemen .....	505
7.2.2	Theoretische Fundierung von Anreizsystemen .....	512
7.2.2.1	Betrachtete Entscheidungssituation .....	512
7.2.2.2	Grundmodell der Agency Theorie für Hidden-action-	
	Situationen .....	515
7.3	Anreizsysteme für die Motivation zur wahrheitsgemäßen Bericht-	
	erstattung .....	519
7.3.1	Überblick über die Anreizsysteme .....	519
7.3.2	Berichterstattung für die Verteilung knapper Ressourcen .....	520
7.3.2.1	Groves-Schema .....	520
7.3.2.2	Profit-Sharing-Schema .....	523
7.3.3	Berichterstattung für die Planung von Vorgaben .....	526
7.3.3.1	Weitzman-Schema .....	526
7.3.3.2	Anreizsystem nach Osband und Reichelstein .....	529
	Literaturverzeichnis .....	533
	Stichwortverzeichnis .....	562