

Inhaltsübersicht

Teil 1: Grundlagen des Controlling

1	Entscheidungsorientierte Controllingkonzeption	1
1.1	Abgrenzung des Controlling	1
1.2	Entscheidungskoordination als Problemstellung	8
1.3	Umsetzung von Koordinationskonzepten und Sicherung der Informationsversorgung als Problemlösungsansatz.....	37
2	Ausgestaltung des Controlling nach der entscheidungsorientierten Konzeption	54
2.1	Funktionale Ausgestaltung des Controlling	54
2.2	Institutionelle Ausgestaltung des Controlling	95
2.3	Instrumentale Ausgestaltung des Controlling	123
3	Controllingkonzeptionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur	148
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

4	Controlling bei der Koordination durch Planung und Steuerung	179
4.1	Abgrenzung der Planung	179
4.2	Merkmale von Planungssystemen.....	192
4.3	Abgrenzung der Kontrolle als Aufgabe der Steuerung	256
5	Controlling bei der Koordination durch Budgets	275
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

6 Controlling bei der Koordination durch Zielvorgaben	394
6.1 Abgrenzung von Zielvorgaben	394
6.2 Kennzahlensysteme zur Koordination durch Zielvorgaben	403
6.3 Lenkpreise zur Bewertung innerbetrieblicher Leistungsbeziehungen...	436
7 Controlling bei der Koordination durch Anreizsysteme	500
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

1	Entscheidungsorientierte Controllingkonzeption	1
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

2 Ausgestaltung des Controlling nach der entscheidungsorientierten Konzeption.....	54
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
3	Controllingkonzeptionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur	148
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	Metaführungsorientierte 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

4	Controlling bei der Koordination durch Planung und Steuerung.....	179
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 Kontrollsystmen	267
4.3.4.1	Elemente von Kontrollsystmen.....	267
4.3.4.2	Inhaltliche Gestaltung von Kontrollsystmen.....	267
4.3.4.3	Organisatorische Gestaltung von Kontrollsystmen....	269
4.3.4.4	Instrumentale Gestaltung von Kontrollsystmen.....	273
5	Controlling bei der Koordination durch Budgets	275
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	Problembereiche der Analyse von Erlösabweichungen	384
5.5.3.2	Ursachenanalyse von Erlösabweichungen.....	388

6	Controlling bei der Koordination durch Zielvorgaben	394
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 begrenzten 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 Verhandlungen	495
7	Controlling bei der Koordination durch Anreizsysteme	500
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 Berichterstattung	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