

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur vierten Auflage.....	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXVII
Symbolverzeichnis	XXXIII
1 Einführung	1
2 Entwicklung, Konzeption und Organisation des Controllings	5
2.1 Semantische, konzeptionelle und funktionale Grundlagen des Controllings	5
2.1.1 Vorbemerkungen	5
2.1.2 Historische Entwicklung des Controllings	6
2.1.3 Controllingkonzeptionen	8
2.1.3.1 Empirische Perspektiven des Controllings	8
2.1.3.2 Theoretische Fundierung des Controllings	12
2.1.4 Funktionen koordinationsorientierten Controllings.....	31
2.1.4.1 Grundsätzliches	31
2.1.4.2 Koordinationsfunktionen des Controllings	34
2.1.4.2.1 Überblick.....	34
2.1.4.2.2 Koordination innerhalb der Führungsteilsysteme	36
2.1.4.2.3 Koordination zwischen Führungsteilsystemen	38
2.1.4.3 Servicefunktionen des Controllings.....	42
2.1.4.3.1 Überblick	42
2.1.4.3.2 Entscheidungsunterstützung	42
2.1.4.3.3 Informationsversorgung.....	46

2.2	Strategisches versus operatives Controlling	51
2.2.1	Abgrenzung und Koordination von strategischem und operativem Controlling	51
2.2.1.1	Überblick	51
2.2.1.2	Operatives Controlling	52
2.2.1.3	Strategisches Controlling.....	53
2.2.1.4	Koordination.....	55
2.2.2	Koordination von strategischem und operativem Controlling als Problem der Verknüpfung von Investitions- und Kostenrechnung	56
2.2.2.1	Grundsätzliches	56
2.2.2.2	Lücke-Theorem	56
2.2.2.3	Kontrolltheoretischer Ansatz.....	57
2.2.2.3.1	Grundmodell der Kontrolltheorie	57
2.2.2.3.2	Bestimmung der Optimalbedingung mit Hilfe des Pontrjaginschen Maximumprinzips.....	59
2.2.2.4	Investitionstheoretischer Ansatz.....	61
2.2.2.4.1	Prämissen und Grundprinzipien des Ansatzes.....	61
2.2.2.4.2	Investitionstheoretischer Ansatz zur Bestimmung von Kosten	63
2.2.2.5	Abgrenzung des investitionstheoretischen Ansatzes vom kontrolltheoretischen Grundmodell.....	65
2.3	Controlling als Organisationsproblem	67
2.3.1	Überblick.....	67
2.3.2	Organisatorische Ausgestaltung des Verhältnisses „Management-Controlling“ in Theorie und Praxis	67
2.3.3	Zentrale versus dezentrale Controllingorganisation	72
2.3.4	Organisation des operativen und des strategischen Controllings	73
2.3.5	Rechtliche Rahmenbedingungen für das Controlling.....	74
2.4	Fazit zur Entwicklung, Konzeption und Organisation des Controllings.....	78
3	Operatives Controlling.....	79
3.1	Kalkulatorischer Erfolg als Steuerungsgröße	79
3.1.1	Überblick.....	79
3.1.2	Planung und Kontrolle von Erlösen	81
3.1.2.1	Vorbemerkungen	81
3.1.2.2	Erlösplanung.....	81
3.1.2.2.1	Preis-Absatz-Funktionen	81
3.1.2.2.2	Grenzplanerlösrechnung.....	81

3.1.2.2.3	Conjoint-Analyse	83
3.1.2.2.4	Statistische Verfahren	84
3.1.2.3	Erlöskontrolle (Abweichungsanalysen).....	89
3.1.3	Planung entscheidungsrelevanter Kosten	99
3.1.3.1	Überblick	99
3.1.3.2	Istkostenrechnung.....	100
3.1.3.3	Plankostenrechnung.....	102
3.1.3.3.1	Grundsätzliches	102
3.1.3.3.2	Starre Plankostenrechnung	103
3.1.3.3.3	Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis ..	105
3.1.3.3.4	Flexible Plankostenrechnung auf Grenzkosten- basis	107
3.1.3.3.5	Prozesskostenrechnung.....	114
3.1.3.3.6	Relative Plan-Einzelkostenrechnung	126
3.1.3.3.7	Konzept der Opportunitätskosten	132
3.1.4	Kontrolle entscheidungsrelevanter Kosten (Abweichungsanalysen).....	133
3.1.4.1	Kontrolle und Abweichungsursachen.....	133
3.1.4.2	Analyse von Kostenabweichungen.....	135
3.1.4.2.1	Differenzierung der Gesamtabweichung nach Kostenstellen und Kostenarten und Einbeziehung der Kosteneinflussgrößen	135
3.1.4.2.2	Formen der Berechnung von Kostenabwei- chungen und Wahl der Bezugsbasis	137
3.1.4.2.3	Bewertung der Grundformen der Abweichungs- differenzierung	138
3.1.4.2.4	Analyse von Abweichungen höherer Ordnung.....	143
3.1.4.3	Methoden der Kostenabweichungsanalyse	143
3.1.4.3.1	Kriterien der Bewertung von Abweichungs- analysemethoden	143
3.1.4.3.2	Alternative Abweichungsanalysemethode.....	148
3.1.4.3.3	Kumulative Abweichungsanalysemethode.....	153
3.1.4.3.4	Differenziert-kumulative Abweichungsanalyse- methode	159
3.1.4.3.5	Differenziert-kumulative Abweichungsanalyse- methode auf Minimumbasis	165
3.1.4.3.6	Zusammenfassung	169
3.1.5	Ergebnisorientierte Betrachtung.....	172
3.1.5.1	Deckungsbeitragsrechnungen	172
3.1.5.1.1	Aufgaben der Deckungsbeitragsrechnung.....	172
3.1.5.1.2	Deckungsbeitragsrechnung auf Basis von Grenz- plankosten.....	172

3.1.5.1.3	Deckungsbeitragsrechnung auf Basis relativer Einzelkosten	177
3.1.5.1.4	Deckungsbeitragsflussrechnung.....	177
3.1.5.2	Break-Even-Analysen	180
3.2	Einsatzmöglichkeiten kurzfristiger Erfolgsrechnungen.....	187
3.2.1	Grundsätzliches	187
3.2.2	Programmplanung in Engpasssituationen	187
3.2.2.1	Entscheidungssituationen bei Existenz eines Engpasses	188
3.2.2.2	Entscheidungssituationen bei Existenz mehrerer Engpässe	191
3.2.2.3	Sensitivitätsanalyse	196
3.2.2.4	Betrachtung weiterer Engpassprobleme	201
3.2.3	Planung von Preisgrenzen	208
3.2.3.1	Preisuntergrenzen	208
3.2.3.1.1	Grundsätzliches	208
3.2.3.1.2	Unterbeschäftigung	211
3.2.3.1.3	Preisuntergrenzen bei einem Engpass	213
3.2.3.1.4	Preisuntergrenzen bei mehreren Engpässen	216
3.2.3.2	Preisobergrenzen	222
3.2.3.2.1	Grundsätzliches	222
3.2.3.2.2	Preisobergrenzen bei freien Kapazitäten	222
3.2.3.2.3	Preisobergrenzen bei einem Engpass	224
3.2.3.2.4	Preisobergrenzen bei mehreren Engpässen	227
3.3	Koordination dezentraler Einheiten.....	227
3.3.1	Vorbemerkungen.....	227
3.3.2	Koordination über Erfolgsbudgetierung.....	227
3.3.2.1	Überblick.....	227
3.3.2.2	Funktionen der Budgetierung.....	230
3.3.2.3	Ausgewählte Verfahren der Budgetierung	231
3.3.2.3.1	Überblick.....	231
3.3.2.3.2	Problemorientierte Budgetierung	231
3.3.2.3.3	Verfahrensorientierte Budgetierung	239
3.3.2.4	Information und Partizipation im Budgetierungsprozess	242
3.3.2.4.1	Top-down Budgetierung (retrograde Budgetierung)	242
3.3.2.4.2	Bottom-up Budgetierung (progressive Budgetierung)	242
3.3.2.4.3	Gegenstromverfahren	243
3.3.2.5	Fazit zur Erfolgsbudgetierung	243

3.3.3	Koordination über Verrechnungspreise.....	244
3.3.3.1	Vorbemerkungen.....	244
3.3.3.2	Funktionen von Verrechnungspreisen	245
3.3.3.3	Arten von Verrechnungspreisen	246
3.3.3.3.1	Überblick.....	246
3.3.3.3.2	Marktpreise.....	248
3.3.3.3.3	Verhandlungspreise	252
3.3.3.3.4	Kostenorientierte Verrechnungspreise.....	253
3.4	Kennzahlen und Kennzahlensysteme zur operativen Steuerung.....	257
3.4.1	Kennzahlen.....	257
3.4.2	Kennzahlensysteme	261
3.4.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Informations- und Koordinationsinstrument	266
3.5	Fazit zum operativen Controlling	268
4	Strategisches Controlling	269
4.1	Einführung.....	269
4.1.1	Vorbemerkungen.....	269
4.1.2	Strategiebegriff.....	269
4.1.3	Strategisches Controlling im Spannungsfeld zwischen uni- und multi-kriteriellem Rechnungswesen.....	270
4.2	„Erfolgspotenzial“ als Steuerungsgröße	271
4.3	Instrumente des strategischen Controllings	277
4.3.1	Portfolio-Analysen	277
4.3.1.1	Vorbemerkungen	277
4.3.1.2	Ökonomische Wirkungshypothesen als Basis der Portfolio-Analyse.....	278
4.3.1.2.1	Produktmarktlebenszyklus-Konzept.....	278
4.3.1.2.2	Erfahrungskurve	282
4.3.1.2.3	PIMS-Projekt.....	285
4.3.1.3	Möglichkeiten und Grenzen einer Unterstützung strategischer Unternehmenssteuerung durch Portfolio-Analysen	286
4.3.1.3.1	Überblick	286
4.3.1.3.2	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio.....	287
4.3.1.3.3	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio	290
4.3.1.3.4	Beurteilung klassischer Portfolio-Konzepte	293
4.3.1.3.5	Prozessorientiertes Portfolio-Konzept	295
4.3.1.3.6	Möglichkeiten und Grenzen von Portfolio-Konzepten.....	297

4.3.2	Investitionsrechnung	299
4.3.2.1	Investitionsbegriff.....	299
4.3.2.2	Überblick über die Verfahren der Investitionsrechnung.....	299
4.3.2.3	Modelle für Einzelentscheidungen	301
4.3.2.3.1	Kapitalwertmethode	302
4.3.2.3.2	Endwertmethode.....	303
4.3.2.3.3	Annuitätenmethode	303
4.3.2.3.4	Interne-Zinsfuß-Methode	304
4.3.2.4	Programmentscheidungsmodelle.....	305
4.3.2.5	Investitionsrechnung bei Unsicherheit	307
4.3.3	Strategische Budgetierung.....	309
4.3.4	Kostenmanagement.....	312
4.3.4.1	Grundzüge des Kostenmanagements.....	312
4.3.4.2	Prozesskostenrechnung	313
4.3.4.3	Target Costing	315
4.3.4.3.1	Grundlagen und Grundprinzipien.....	315
4.3.4.3.2	Ablauf des Target Costing.....	316
4.3.4.3.3	Konzepte zur Kostenreduktion.....	318
4.3.4.3.4	Kritische Bewertung des Target Costing.....	319
4.3.5	Benchmarking	320
4.3.5.1	Vorbemerkungen.....	320
4.3.5.2	Arten des Benchmarking	321
4.3.5.3	Benchmarking-Prozess.....	323
4.3.5.4	Auswirkungen und Entwicklungsaussichten des Benchmarking.....	325
4.4	Wertorientierung der Unternehmensteuerung	325
4.4.1	Wertorientierte Unternehmenssteuerung und Controlling	325
4.4.2	Wertorientierte Kennzahlenkonzepte	328
4.4.2.1	Discounted Cash Flow.....	329
4.4.2.2	Cash Flow Return on Investment	333
4.4.2.3	Cash Value Added.....	334
4.4.2.4	Economic Value Added.....	334
4.4.3	Konzept der Werttreiberhierarchien.....	335
4.4.4	Produktlebenszyklusrechnung.....	336
4.5	Performance Measurement und Performance Management	339
4.5.1	Begriffsabgrenzung.....	339
4.5.2	Rekonstruktion von Kausalzusammenhängen.....	342
4.5.2.1	Möglichkeiten und Grenzen	342
4.5.2.2	Implikationen für die strategische Steuerung	350

4.5.3	Balanced Scorecard	353
4.5.3.1	Konzept	353
4.5.3.2	Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der Balanced Scorecard	360
4.6	Strategische Entscheidungsfindung mittels multikriterieller Verfahren	364
4.6.1	Vorbemerkungen	364
4.6.2	Strategische Entscheidungsfindung mittels Analytischen Hierarchie Prozesses	367
4.6.2.1	Verfahrensprinzip des Analytischen Hierarchie Prozesses	367
4.6.2.2	Eigenwertverfahren und Inkonsistenzmaß	371
4.7	Strategisches Controlling mittels Fuzzy-Control	374
4.7.1	Unschärfe der strategischen Entscheidungsproblematik	374
4.7.2	Fuzzy Set-Theorie	376
4.7.3	Konzept des Fuzzy-Control	379
4.8	Fazit zum strategischen Controlling	388
5	Koordinationsorientiertes Controlling aus der Sicht der Neuen Institutionen- ökonomik	391
5.1	Grundzüge der Neuen Institutionenökonomik	391
5.1.1	Grundsätzliches	391
5.1.2	Transaktionskostentheorie	393
5.1.3	Theorie der Verfügungsrechte (Property Rights-Theorie)	395
5.1.4	Agencytheorie	396
5.1.5	Relevanz der Neuen Institutionenökonomik für das Controlling	396
5.2	Effiziente Gestaltung von Unternehmensgrenzen	398
5.3	Grundlagen der Principal-Agent-Theorie	404
5.3.1	Einführung	404
5.3.2	Entscheidungstheoretische Grundlagen	410
5.3.2.1	Entscheidungsmodell	410
5.3.2.2	Bernoulli-Prinzip und Risikoeinstellungen	412
5.3.3	Trade-off zwischen Motivation und Risikoteilung	415
5.3.4	Einfaches hidden action-Grundmodell	418
5.3.4.1	Modellannahmen	418
5.3.4.2	Lösung des Modells mittels first order approach	423
5.3.5	Das LEN-Modell	427
5.3.5.1	Modellannahmen	427
5.3.5.2	First best-Lösung des LEN-Modells	431

5.3.5.3	Second best-Lösung (hidden action-Lösung) des LEN-Modells	433
5.3.5.4	Agency-Kosten im LEN-Modell	435
5.3.5.5	Kostenloses Signal im LEN-Modell.....	436
5.3.5.5.1	Vorbemerkungen.....	436
5.3.5.5.2	Monitoring im LEN-Modell.....	437
5.3.5.6	Auswirkungen des kostenlosen Signals.....	439
5.3.6	Analyse der Principal-Agent-Theorie	440
5.4	Anreizsysteme zur Lösung von Sach- und Verhaltensinterdependenzen	442
5.4.1	Einführung	442
5.4.2	Allgemeine Anforderungen an Anreizsysteme	443
5.4.3	Evaluation alternativer Anreizsysteme.....	445
5.4.3.1	Weitzman-Schema.....	446
5.4.3.1.1	Grundmodell	446
5.4.3.1.2	Analyse des Grundmodells.....	448
5.4.3.2	Anreizschema nach Osband und Reichelstein	454
5.4.3.2.1	Grundmodell	454
5.4.3.2.2	Analyse des Grundmodells.....	455
5.4.3.3	Profit Sharing	457
5.4.3.3.1	Grundmodell	457
5.4.3.3.2	Analyse des Grundmodells.....	459
5.4.3.4	Groves-Mechanismus	464
5.4.3.4.1	Grundmodell	464
5.4.3.4.2	Analyse des Grundmodells.....	465
5.4.4	Fazit zur Lösung der Koordinationsproblematik durch Anreizsysteme	469
5.5	Agencytheoretische Analyse der Verrechnungspreisproblematik	469
5.5.1	Einführung	469
5.5.2	Agencytheoretisches Modell zur Analyse der Effizienz alternativer Arten von Verrechnungspreisen.....	475
5.5.2.1	Modelldarstellung.....	475
5.5.2.2	Effizienzbeurteilung alternativer Verrechnungspreisarten	479
5.5.2.2.1	Grenzkostenorientierte Verrechnungspreise.....	479
5.5.2.2.2	Verhandlungsorientierte Verrechnungspreise	481
5.5.2.2.3	Marktpreise	484
5.5.2.3	Fazit zur agencytheoretischen Rekonstruktion der Verrechnungspreisproblematik.....	485
5.6	Fazit zur neo-institutionellen Perspektive des Controllings	485

6	Objekte des Controllings.....	489
6.1	Vorbemerkungen	489
6.2	Forschungs- und Entwicklungscontrolling	489
6.3	Beschaffungscontrolling	492
6.4	Produktionscontrolling.....	495
6.5	Absatzcontrolling.....	499
6.6	Investitions- und Finanzcontrolling	503
6.6.1	Abgrenzung von Investitions- und Finanzcontrolling	503
6.6.2	Investitionscontrolling	504
6.6.2.1	Koordinations- und Servicefunktionen	504
6.6.2.2	Problematik wahrheitsgemäßer Investitionsanträge	506
6.6.3	Finanzcontrolling.....	508
6.7	Logistik- und Supply Chain-Controlling	509
6.7.1	Abgrenzung von Logistik- und Supply Chain-Controlling	509
6.7.2	Logistikcontrolling	510
6.7.3	Supply Chain-Controlling	512
6.8	Geschäftsprozesscontrolling	514
6.9	Projektcontrolling	516
6.10	Personal- und Intellectual Capital-Controlling	518
6.10.1	Abgrenzung von Personal- und Intellectual Capital-Controlling	518
6.10.2	Personalcontrolling	518
6.10.3	Intellectual Capital-Controlling.....	520
6.10.3.1	Intellectual Capital im Wertschöpfungsprozess.....	520
6.10.3.2	Intellectual Capital-Management und -Controlling	521
6.10.3.3	Klassifikation des Intellectual Capital	524
6.10.3.4	Messung und Bewertung des Intellectual Capital.....	526
6.11	Qualitätscontrolling	528
6.11.1	Überblick.....	528
6.11.2	Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse.....	530
6.11.3	Qualitätskostenrechnung	534
6.12	Risikocontrolling	538
6.13	Banken- und Versicherungscontrolling	542
6.14	Controlling in mittelständischen Unternehmen	546

6.15 Controlling in Bedarfswirtschaften.....	550
6.15.1 Vorbemerkungen.....	550
6.15.2 Verwaltungscontrolling.....	552
6.15.2.1 Konzeption und Aufgaben eines Verwaltungscontrollings.....	552
6.15.2.2 Institutionalisierung eines Verwaltungscontrollings.....	554
6.15.3 Probleme des Controllings in Bedarfswirtschaften	555
6.16 Fazit zu Objekten des Controllings.....	556
7 Gegenwart und Zukunft des Controllings.....	557
Literaturverzeichnis.....	561
Rechtsquellenverzeichnis.....	617
Stichwortverzeichnis	619