

Inhaltsübersicht

Vorworte.....	5
Teil 1: Gegenstand des Controlling.....	19
1 Management als Grundlage des Controlling.....	21
2 Einordnung ausgewählter Controlling-Konzeptionen	79
3 Umsetzung der Koordinationsfunktion des Controlling	111
4 Umsetzung der Informationsfunktion des Controlling	147
Teil 2: Ausgestaltung der Koordinationssysteme	203
5 Koordinationssysteme für die Koordination durch Pläne.....	205
6 Koordinationssysteme für die Koordination durch Budgets	255
7 Koordinationssysteme für die Koordination über Ziele	299
8 Lenkpreise bei der Koordination durch Zielvorgaben	377
9 Anreizsysteme für ergänzende Maßnahmen	415
Literaturverzeichnis.....	441
Glossar	461
Stichwortverzeichnis.....	481

Inhaltsverzeichnis

Vorworte.....	5
Teil 1: Gegenstand des Controlling	19
1 Management als Grundlage des Controlling.....	21
1.1 Controlling in der Literatur.....	21
1.2 Abgrenzung des Managements	23
1.2.1 Problemstellung des Managements	23
1.2.2 Prinzipien der Primärkoordination.....	26
1.2.2.1 Prinzipien der hierarchiefreien Koordination.....	26
1.2.2.2 Prinzipien der hierarchischen Koordination	28
1.2.2.3 Ergänzende Maßnahmen	31
1.2.3 Institutionelle Aspekte des Managements	34
1.2.4 Phasen im Prozess des Managements	38
1.3 Aufgaben des Managements	41
1.3.1 Planung als sachbezogene Aufgabe	41
1.3.1.1 Merkmale und Funktionen der Planung	41
1.3.1.2 Ebenen der Planung.....	45
1.3.1.3 Phasen im Prozess der Planung.....	52
1.3.2 Durchsetzung von Plänen.....	54
1.3.2.1 Organisation als strukturbezogene Aufgabe	54
1.3.2.2 Personenbezogene Aufgaben.....	56
1.3.3 Kontrolle als sach- und personenbezogene Aufgabe	59
1.3.3.1 Merkmale der Kontrolle.....	59
1.3.3.2 Kontrollen auf institutioneller Ebene	61
1.3.3.3 Kontrollen auf individueller Ebene	66
1.4 Entscheidungsfindung als übergeordnete Managementaufgabe.....	67
1.4.1 Entscheidungsprobleme und Entscheidungsmodelle	67
1.4.2 Phasen im Prozess der Entscheidungsfindung.....	70
1.4.2.1 Struktureigenschaften von Entscheidungsproblemen	70
1.4.2.2 Entscheidungsfindung bei Strukturdefekten.....	72
1.4.3 Reduktion der Komplexität von Entscheidungsproblemen.....	73
1.4.3.1 Differenzierung von Entscheidungen	73
1.4.3.2 Dezentralisation von Entscheidungen	75

2	Einordnung ausgewählter Controlling-Konzeptionen.....	79
2.1	Abgrenzung von Controlling-Konzeptionen.....	79
2.2	Konzeptionen des Controlling in der Literatur.....	82
2.2.1	Controlling-Konzeptionen in der deutschsprachigen Literatur	82
2.2.1.1	Informationsorientierte Konzeptionen	82
2.2.1.2	Koordinationsorientierte Konzeptionen.....	87
2.2.1.3	Führungsprozessorientierte Konzeptionen.....	92
2.2.2	Koordination und Information in der internationalen Literatur.....	99
2.2.2.1	Abgrenzung des Management Control.....	99
2.2.2.2	Gegenstand des Management Accounting	104
2.3	Controlling nach der entscheidungsorientierten Konzeption.....	106
2.3.1	Controlling-Funktionen in den Konzeptionen	106
2.3.2	Elemente der entscheidungsbezogenen Konzeption.....	107
3	Umsetzung der Koordinationsfunktion des Controlling	111
3.1	Grundlagen der Entscheidungskoordination	111
3.1.1	Determinanten des Bedarfs an Entscheidungskoordination.....	111
3.1.1.1	Wirkungen von Entscheidungsinterdependenzen	111
3.1.1.2	Arten von Sachinterdependenzen.....	114
3.1.1.3	Merkmale von Verhaltensinterdependenzen.....	117
3.1.2	Abgrenzung der Koordinationsfunktion des Controlling.....	119
3.2	Kennzeichnung von Koordinationssystemen.....	121
3.2.1	Abgrenzung von Koordinationssystemen.....	121
3.2.1.1	Aufbau von Koordinationssystemen.....	121
3.2.1.2	Arten von Koordinationssystemen.....	123
3.2.2	Elemente von Koordinationssystemen.....	125
3.2.2.1	Verfahren der Koordination	125
3.2.2.2	Ergänzende Maßnahmen zur Durchsetzung	128
3.2.2.3	Funktionen der Vorgabenkontrolle	130
3.2.3	Konfiguration und Nutzung von Koordinationssystemen	133
3.2.3.1	Phasen im Konfigurations- und Nutzungsprozess.....	133
3.2.3.2	Anforderungen an den Konfigurationsprozess.....	135
3.3	Aufgaben bei der Umsetzung der Koordinationsfunktion	137
3.3.1	Überblick über die Aufgabenbereiche des Controlling.....	137
3.3.2	Systemgestaltende Aufgaben des Controlling.....	139
3.3.2.1	Initialisieren des Konfigurationsprozesses	139
3.3.2.2	Aktivieren der Manager.....	141
3.3.2.3	Aufgaben im Konfigurationsprozess	142
3.3.3	Prozessunterstützende Aufgaben des Controlling.....	144

3.3.3.1	Anpassungsaufgabe des Controlling	144
3.3.3.2	Lenkungsaufgabe des Controlling	145
4	Umsetzung der Informationsfunktion des Controlling	147
4.1	Grundlagen der Informationsversorgung	147
4.1.1	Determinanten der Informationsversorgung	147
4.1.1.1	Informationsbedarf und -nachfrage des Managements	147
4.1.1.2	Informationsangebot in der Unternehmung	150
4.1.1.3	Komponenten des formalen Informationssystems	151
4.1.2	Abgrenzung der Informationsversorgungsfunktion des Controlling	154
4.2	Ansätze für die Informationsversorgung des Managements	157
4.2.1	Informationsversorgung durch das Berichtswesen.....	157
4.2.1.1	Abgrenzung des Berichtswesens	157
4.2.1.2	Funktionen von Berichten.....	159
4.2.1.3	Inhaltliche Aspekte IT-gestützter Berichtssysteme	161
4.2.2	Informationen entscheidungsunterstützender IT-Systeme	168
4.2.2.1	Inhaltliche Aspekte von Decision-Support-Systemen.....	168
4.2.2.2	Abgrenzung des Business Intelligence & Analytics	170
4.2.3	Infrastrukturelle Aspekte der Informationsversorgung.....	174
4.2.3.1	Konzepte der Datenbereitstellung	174
4.2.3.2	Ansätze der Informationsgenerierung.....	178
4.2.3.3	Komponenten für die Informationsbereitstellung	184
4.3	Aufgaben und Instrumente der Informationsversorgung.....	187
4.3.1	Informationsversorgende Aufgaben des Controlling	187
4.3.1.1	Systemgestaltende Aufgaben des Controlling	187
4.3.1.2	Prozessunterstützende Aufgaben des Controlling	192
4.3.2	Methoden der Informationsbedarfsanalyse	195
4.3.2.1	Anforderungen an die Informationsbedarfsanalyse	195
4.3.2.2	Kennzeichnung der Methoden	196
Teil 2:	Ausgestaltung der Koordinationssysteme	203
5	Koordinationssysteme für die Koordination durch Pläne	205
5.1	Kennzeichnung der Koordination durch Pläne	205
5.1.1	Koordinationsfunktion der Planung und der Pläne	205
5.1.1.1	Entscheidungskoordination als spezielle Planungsfunktion	205
5.1.1.2	Koordinationssystem zur Steuerung durch Pläne.....	206
5.1.2	Planungssystem als Element des Koordinationssystems	208
5.1.2.1	Bestandteile realer Planungssysteme.....	208
5.1.2.2	Gestaltungsparameter eines Planungssystems	212
5.1.3	Koordinationsproblematik der Planung	214

5.1.3.1	Notwendigkeit der Plankoordination durch Differenzierung	214
5.1.3.2	Koordinationsprobleme bei dezentraler Planung	219
5.2	Koordinationsbezogene Verfahrensregeln im Planungssystem	222
5.2.1	Verfahrensregeln für die zentrale Planung	222
5.2.1.1	Probleme der simultanen Planung	222
5.2.1.2	Ableitungsrichtung vertikal differenzierter Pläne	223
5.2.1.3	Planungssequenz bei horizontaler Differenzierung	225
5.2.2	Verfahrensregeln für die dezentrale Planung	228
5.2.2.1	Regeln zur Hierarchiedynamik	228
5.2.2.2	Planungssequenz bei bereichsübergreifender Koordination	235
5.2.3	Koordination bei zeitlicher Differenzierung	236
5.2.3.1	Notwendigkeit einer Flexibilisierung der Planung	236
5.2.3.2	Möglichkeiten einer Flexibilisierung der Planung	238
5.2.3.3	Verfahren für die flexible Planung	240
5.3	Aufgaben des Controlling bei der Koordination durch Pläne	244
5.3.1	Koordinations- und Informationsversorgungsaufgaben	244
5.3.2	Aufgaben des Controlling bei der Planung	246
5.3.3	Aufgaben des Controlling bei der Kontrolle	249
5.3.3.1	Gestaltungsparameter eines Kontrollsystems	249
5.3.3.2	Prozessunterstützende Aufgaben im Kontrollprozess	253
6	Koordinationssysteme für die Koordination durch Budgets	255
6.1	Koordination als Budgetfunktion	255
6.1.1	Kennzeichnung der Budgetierung	255
6.1.1.1	Funktionen der Budgetierung	255
6.1.1.2	Merkmale von Budgets	258
6.1.1.3	Struktur eines Budgetsystems	262
6.1.2	Potenzial der Budgetierung für die Entscheidungskoordination	263
6.1.2.1	Problembereiche der Koordination durch Budgets	263
6.1.2.2	Budgetierungssystem als Koordinationssystem	268
6.2	Verfahrensregeln im Budgetierungssystem	271
6.2.1	Koordinationsbezogene Verfahrensregeln	271
6.2.1.1	Begrenzung zulässiger Handlungsmöglichkeiten	271
6.2.1.2	Abstimmung der Budgets	272
6.2.2	Verfahrensregeln zum Ablauf des Budgetierungsprozesses	273
6.2.2.1	Partizipation im Budgetierungsprozess	273
6.2.2.2	Phasen im Prozess der iterativen Budgetierung	275
6.2.2.3	Varianten der Budgetkontrolle und -anpassung	276
6.2.3	Budgetierungsverfahren für inputbezogene Betriebsbudgets	278
6.2.3.1	Anwendungsfelder der Budgetierungsverfahren	278

6.2.3.2	Kennzeichnung von Budgetierungsverfahren	281
6.2.3.3	Verfahren zur Planung von Kostensenkungsvorgaben.....	287
6.3	Weiterentwicklung der traditionellen Budgetierung	293
6.3.1	Kritik an der traditionellen Budgetierung.....	293
6.3.2	Prinzipien des Beyond Budgeting.....	295
7	Koordinationssysteme für die Koordination über Ziele	299
7.1	Koordinationsfunktion von Zielvorgaben	299
7.1.1	Kennzeichnung der Koordination durch Zielvorgaben.....	299
7.1.1.1	Abgrenzung des Anwendungsbereichs	299
7.1.1.2	Inhalte der Zielvorgaben.....	301
7.1.2	Zielvorgaben für die Koordination	303
7.1.2.1	Elemente von Zielvorgaben	303
7.1.2.2	Kennzahlen für die Performance-Messung	305
7.1.2.3	Funktionen der Zielvorgaben	308
7.2	Anforderungen an Zielvorgaben.....	311
7.2.1	Überblick über die Anforderungen.....	311
7.2.2	Umsetzung des Prinzips der Controllability	313
7.2.2.1	Grad der Controllability.....	313
7.2.2.2	Controllability bei der Performance-Messung.....	316
7.2.2.3	Controllability bei der Performance-Beurteilung.....	319
7.2.3	Klarheit der Zielvorgaben.....	322
7.2.4	Effektivität und Effizienz der Performance-Maße.....	323
7.3	Traditionelle Kennzahlen als Performance-Maße.....	324
7.3.1	Kennzeichnung traditioneller Kennzahlen	324
7.3.1.1	Arten traditioneller Kennzahlen	324
7.3.1.2	Berechnung des gebundenen Vermögens	327
7.3.1.3	Spezifische Grenzen der Rentabilitätskennzahlen	330
7.3.2	Schwächen traditioneller Kennzahlen	333
7.3.2.1	Erscheinungsformen des Myopia-Effekts	333
7.3.2.2	Ansätze zur Vermeidung des Myopia-Effekts.....	336
7.4	Kennzahlen zur wertorientierten Performance-Messung.....	337
7.4.1	Direkte Messung der Wertänderung.....	337
7.4.2	Wertorientierte Kennzahlen als Performance-Maß	343
7.4.2.1	Besonderheiten wertorientierter Kennzahlen.....	343
7.4.2.2	Performance-Maße nach dem EVA-Ansatz.....	344
7.4.2.3	Performance-Maße nach dem CFROI-Ansatz	347
7.5	Kennzahlensysteme zur mehrdimensionalen Performance-Messung	351
7.5.1	Kennzeichnung der mehrdimensionalen Performance-Messung.....	351

7.5.1.1	Elemente eines Performance-Measurement-Systems.....	351
7.5.1.2	Vorteile der mehrdimensionalen Performance-Messung.....	354
7.5.2	Performance-Measurement-Systeme zur Strategieimplementierung	355
7.5.2.1	Problembereiche der Strategieimplementierung	355
7.5.2.2	Funktionen integrierter Performance-Measurement-Systeme	356
7.5.2.3	Anforderungen an integrierte Performance-Measurement-Systeme.....	358
7.5.3	Konzepte integrierter Performance-Measurement-Systeme	360
7.5.3.1	Perspektiven ausgewählter Konzepte	360
7.5.3.2	Inhalte der Perspektiven einer Balanced Scorecard.....	365
7.5.3.3	Formen der Darstellung einer Balanced Scorecard.....	371
8	Lenkpreise bei der Koordination durch Zielvorgaben	377
8.1	Koordinationsfunktion von Lenkpreisen	377
8.1.1	Abgrenzung des Koordinationsproblems	377
8.1.2	Funktionen der Lenkpreise.....	379
8.1.3	Ermittlung von Lenkpreisen	381
8.2	Ansätze nach dem Grundprinzip der Lenkpreisbestimmung.....	383
8.2.1	Marktpreisorientierte Lenkpreise	383
8.2.1.1	Anwendungsbedingungen marktpreisorientierter Lenkpreise	383
8.2.1.2	Marktpreisorientierte Lenkpreise bei Verbundeffekten.....	385
8.2.2	Kostenorientierte Lenkpreise.....	388
8.2.2.1	Grenzkostenorientierte Lenkpreise	388
8.2.2.2	Opportunitätskostenorientierte Lenkpreise	395
8.3	Ansätze zur Auflösung des Dilemmas der Lenkpreissysteme.....	401
8.3.1	Erweiterte kostenorientierte Lenkpreise	401
8.3.1.1	Vollkostenorientierte Lenkpreise	401
8.3.1.2	Cost-plus-Lenkpreise.....	404
8.3.2	Kombinierte Lenkpreise	405
8.3.2.1	Zweistufige Lenkpreise	405
8.3.2.2	Profit Sharing	408
8.3.2.3	Duale Lenkpreise	409
8.3.3	Festlegung von Lenkpreisen durch Verhandlungen.....	412
9	Anreizsysteme für ergänzende Maßnahmen.....	415
9.1	Kennzeichnung von Anreizsystemen.....	415
9.1.1	Anreizsysteme im Controlling.....	415
9.1.1.1	Notwendigkeit von Anreizsystemen.....	415
9.1.1.2	Funktionen von Anreizsystemen	416
9.1.2	Gestaltung von Anreizsystemen	418
9.1.2.1	Wirkungsweise eines Anreizsystems.....	418

9.1.2.2	Anforderungen an ein Anreizsystem.....	427
9.2	Beurteilung alternativer Ansätze für Anreizsysteme.....	429
9.2.1	Überblick über Ansätze für Anreizsysteme	429
9.2.2	Anreizsysteme bei Vorgabe von Investitionsbudgets	430
9.2.2.1	Merkmale der Anwendungssituation	430
9.2.2.2	Anreizsysteme nach dem Groves-Schema	431
9.2.2.3	Anreizsysteme nach dem Profit-Sharing-Schema.....	434
9.2.3	Anreizsysteme bei Vorgabe von Betriebsbudgets und Zielen.....	435
9.2.3.1	Anreizsysteme nach dem Weitzman-Schema	435
9.2.3.2	Ansatz von Osband/Reichelstein	438
Literaturverzeichnis.....		441
Glossar		461
Stichwortverzeichnis.....		481