

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Methodik und Vorgehensweise.....	4
2 Theoretische Fundierung der Teilansätze	7
2.1 Der Controlling Ansatz	7
2.1.1 Controlling als eigenständiger betriebswirtschaftlicher Bereich?....	8
2.1.2 Alternative Ansätze für Controlling-Konzeptionen	9
2.1.3 Koordinationsorientierte Controlling-Konzeption	11
2.1.3.1 Konzeptionelle Grundlage.....	11
2.1.3.2 Ausgestaltungskontinuum	13
2.1.3.2.1 Führungsbasiertes vs. fachbereichsbasiertes Verständnis	14
2.1.3.2.2 Verständnissynthese	15
2.1.4 Ausgewählte Entwicklungstendenzen im Controlling	19
2.1.4.1 Externe Marktorientierung des Controlling	21
2.1.4.2 Interne Marktorientierung des Controlling	22
2.2 Der Marketing Ansatz	24
2.2.1 Traditioneller Objektbereich	25
2.2.2 Ausgewählte Entwicklungstendenzen im Marketing	27
2.2.2.1 Dienstleistungsmarketing	28
2.2.2.2 Internes Marketing.....	31
2.2.2.2.1 Personalorientiertes internes Marketing	33
2.2.2.2.2 Abteilungsorientiertes bzw. funktionsorientiertes internes Marketing	34
2.3 Integrationsperspektiven der Teilansätze	36
3 Gestaltungsraum für ein kundenorientiertes Controlling	41
3.1 Ziele der Kundenorientierung im Controlling und kundenorientierte Führung des Controllerebereichs.....	45

3.2 Leistungsbezogene Charakteristika des Controlling	49
3.2.1 Controlling-Leistungen als operative Instrumente zur Aufgabenerfüllung	50
3.2.1.1 Aufgabenzuordnungsaspekte.....	51
3.2.1.2 Strukturierungsrahmen für die Aufgabenzuordnung	51
3.2.1.3 Leistungen als Instrumente der Aufgabenerfüllung.....	58
3.2.1.4 Leistungsspektrum des Controllers	60
3.2.2 Leistungsbezogene Gestaltungsparameter des kunden- orientierten Controlling.....	74
3.2.2.1 Beurteilungsdimensionen	75
3.2.2.1.1 Potenzialqualität	77
3.2.2.1.2 Ergebnisqualität.....	79
3.2.2.1.3 Prozessqualität.....	79
3.2.2.2 Informationsökonomische Leistungseigenschaften	82
3.2.2.2.1 Sucheigenschaften.....	84
3.2.2.2.2 Erfahrungseigenschaften	86
3.2.2.2.3 Vertrauenseigenschaften	90
3.2.2.3 Inhaltscharakteristika.....	93
3.2.2.3.1 Unterstützungscharakter.....	93
3.2.2.3.2 Kontrollcharakter	96
3.3 Organisationsbezogene Charakteristika des Controlling.....	102
3.3.1 Organisatorische Einbindung und ökonomische Ausrichtung des Controlling als Rahmenbedingungen der Leistungs- erstellung	105
3.3.1.1 Organisatorische Einbindung	107
3.3.1.1.1 Zentrales Controlling	107
3.3.1.1.2 Dezentrales Controlling	110
3.3.1.2 Ökonomische Ausrichtung	115
3.3.1.2.1 Cost Center	117
3.3.1.2.2 Profit Center	119
3.3.2 Organisationsbezogene Gestaltungsparameter des kunden- orientierten Controlling.....	123
3.3.2.1 Leistungsanspruchnahme	123
3.3.2.1.1 Obligatorische Leistungen	124
3.3.2.1.2 Fakultativ	127
3.3.2.2 Abrufmodalitäten.....	128
3.3.2.3 Ablaufcharakteristika	132
3.3.2.3.1 Sequenzintegrierte Leistungserstellung	133
3.3.2.3.2 Sequenzunabhängige Leistungserstellung.....	137

3.3.2.4	Informelle Kontakte und Leistungstradition	138
3.3.2.5	Leistungsverrechnung.....	141
3.4	Kunden- und wettbewerbsbezogene Charakteristika des Controlling	150
3.4.1	Kundenbeziehungen im Rahmen der Leistungserstellung	151
3.4.1.1	Ausrichtung des Controlling (intern vs. extern)	151
3.4.1.2	Abgrenzung der internen Controlling-Kunden	154
3.4.2	Wettbewerbsbeziehungen im Rahmen der Leistungsverwertung	160
3.4.2.1	Interne Wettbewerber	161
3.4.2.2	Externe Wettbewerber	164
3.4.3	Kunden- und wettbewerbsbezogene Gestaltungsparameter des kundenorientierten Controlling.....	169
3.4.3.1	Individualität der Leistung	170
3.4.3.2	Leistungsevidenz	176
3.4.3.3	Nutzungsverhalten	179
3.4.3.4	Konkurrenzgefährdung.....	183
3.4.3.4.1	Monopol-Dienstleistungen.....	184
3.4.3.4.2	Wettbewerbs-Dienstleistungen	187
3.5	Implikationen der Gestaltungsparameterbetrachtung für die interne Kundenorientierung des Controlling.....	191
4	Aktionsgrundlagen des kundenorientierten Controlling	195
4.1	Strategische Controllerebereichs- und Marketingplanung	198
4.1.1	Strategische Controllerebereichsplanung	199
4.1.2	Strategische Marketingplanung im Controlling	204
4.1.2.1	Kundenorientierte Strategie.....	204
4.1.2.1.1	Informationsbedarfsanalyse	205
4.1.2.1.2	Interne Kundenstrukturanalyse	210
4.1.2.2	Konkurrenzorientierte Strategie	221
4.2	Operative Leistungsanalyse und -planung im Controlling	225
4.2.1	Benchmarking des Controllerebereichs.....	226
4.2.1.1	Benchmarkingobjekte im Controlling	227
4.2.1.2	Benchmarkingprozess.....	229
4.2.1.3	Benchmarking Dimensionen im Controlling	231
4.2.1.3.1	Effizienz als internes Leistungsmaß	231
4.2.1.3.2	Effektivität als kundenbezogenes Leistungsmaß.....	233
4.2.1.4	Best Practice	238
4.2.2	Balanced Scorecard für den Controllerebereich.....	243

4.2.2.1	Struktur und Ablauf des Performance Measurement	244
4.2.2.2	Spezifikation einer Balanced Scorecard für den Controllerbereich.....	245
4.2.3	Target Costing für Controlling-Leistungen	251
4.2.3.1	Target Costing-Methodik	251
4.2.3.2	Target Costing-Prozess im Controlling.....	253
4.2.4	Service Level Definitions und Service Level Agreements im Controlling	259
4.2.4.1	Struktur von Service Level Definitions und Service Level Agreements.....	261
4.2.4.2	Anwendung von Service Level Agreements und Service Level Defintions im Controlling.....	264
5	Resume	275
	Literaturverzeichnis	281

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Schematischer Überblick über die Struktur der Arbeit	5
Abbildung 2: Kontinuum der Controlling-Verständnisse.....	16
Abbildung 3: Verantwortungsbereiche und Verständniskontinuum	17
Abbildung 4: Controlling im Wandel.....	21
Abbildung 5: Leistungstypologie nach ENGELHARDT, KLEINALTENKAMP UND RECKENFELDERBÄUMER.....	29
Abbildung 6: Integrationsperspektiven der Teilansätze	39
Abbildung 7: Modifiziertes Marketing Dreieck.....	43
Abbildung 8: Kundenorientierung als Denkfigur bei der Führungsaufga- benwahrnehmung im Controllerbereich	47
Abbildung 9: Prozess der analytischen und methodischen Fundierung der Aufgabenzuordnung.....	53
Abbildung 10: Zusammenfassende Übersicht der Aufgabenzuordnungsas- pekte	58
Abbildung 11: Abstraktes Modell eines Controlling-Leistungsraums	64
Abbildung 12: Modell eines Controlling-Leistungsraums	67
Abbildung 13: Leistungsbündel des Controlling als Gegenstand der Mar- ketingbetrachtung.....	73
Abbildung 14: Entwicklungstendenzen im Berufsbild des Controllers	75
Abbildung 15: Systematisierung beispielhafter Controlling-Leistungen	81
Abbildung 16: Integrative Leistungserstellung - Leistungsphasen im Con- trolling	82
Abbildung 17: Informationsökonomisches Dreieck von Leistungen	83
Abbildung 18: Beispielhafte Informationsaktivitäten der Transaktionspart- ner im Controlling.....	89
Abbildung 19: Informationsquellen im Beurteilungsprofil	92
Abbildung 20: Unternehmen mit Controlling-Stellen in Abhängigkeit	104
Abbildung 21: Prozessallokations-Matrix.....	114
Abbildung 22: Erfolgsmaßstäbe für Center-Typen	116
Abbildung 23: Verbesserung der Leistungsanspruchnahme im Control- ling.....	125
Abbildung 24: Bringschuld des Controllers.....	130
Abbildung 25: Informationsfluss und beteiligte Informationssysteme bei der Erstellung der Dienstleistung „Bestandsbewertung von Erzeugnissen“	134
Abbildung 26: Beispiel eines Controlling Kalenders	135

Abbildung 27: Voraussetzungen für die Einzelverrechnung von internen Dienstleistungen.....	144
Abbildung 28: Beeinflussbarkeit - Marktbezug - Portfolio des Controlling unter Berücksichtigung alternativer Verrechnungspreisbestimmungsverfahren.....	149
Abbildung 29: Kundenspezifische Berichte nach Hierarchieebenen	155
Abbildung 30: Adressatenspezifische Controllinganforderungen bzw. Controllerperspektiven bei unterschiedlichen Adressatenkreisen ..	156
Abbildung 31: Informationsangebot, -nachfrage und -bedarf	158
Abbildung 32: Tätigkeitsbereiche von Unternehmensberatungen mit Controlling-Leistungen.....	166
Abbildung 33: Klassifikation von Reporting-Leistungen.....	172
Abbildung 34: Praktische Bedeutung formaler Reportingstandards	175
Abbildung 35: Entstehungsmöglichkeiten von Störungen im Berichtswesen ..	180
Abbildung 36: Arten der Nutzung von Kostenrechnungsinformationen.....	181
Abbildung 37: Potenzielle Konkurrenten bei der Einführung einer Balanced Scorecard	188
Abbildung 38: Abgrenzung zwischen Controlling, interner Beratung und externer Beratung.....	190
Abbildung 39: Parameter-Instrumenten-Matrix.....	193
Abbildung 40: Planungsphasen und Instrumente des kundenorientierten Controlling	197
Abbildung 41: ANSOFF-Matrix für Controlling-Leistungen	200
Abbildung 42: Exemplarisches Kostenrechnungs-Portfolio.....	203
Abbildung 43: Methoden der Informationsbedarfsermittlung.....	206
Abbildung 44: Überschneidungsalternativen von Informationsangebot, -nachfrage und -bedarf.....	208
Abbildung 45: Kriterien der internen Marktsegmentierung im Controlling	218
Abbildung 46: Kundenbewertung im Controlling	219
Abbildung 47: Typologisierung konkurrenzgerichteten Verhaltens	222
Abbildung 48: Analyseschema zur Bewertung des Benchmarking-Potenzials.....	228
Abbildung 49: Überblick über Ansätze zur prozessualen Zufriedenheitsermittlung	234
Abbildung 50: Kosten und Zeitmerkmale einer Best Practice im Berichtswesen	239
Abbildung 51: Kundenportfolio zur Entwicklung von Informationsversorgungsstrategien im Controlling.....	241

Abbildung 52: Berichtsbogen zur Leistungsgruppe Informationsmanagement	247
Abbildung 53: Performance-Ergebnisbogen und Performance-Stufen	248
Abbildung 54: Prozess des Target Costing im Controlling	254
Abbildung 55: Leistungsprofil eines Controllerbereichs	256
Abbildung 56: SLD „Durchführung des Forecasting“	267
Abbildung 57: SLD „Margen- und Abweichungsanalyse“	268
Abbildung 58: Ausgewählte Mitwirkungspflichten im Rahmen von SLA's ..	269
Abbildung 59: SLA-Struktur	270