

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einführung in das Controlling</b> .....	<b>1</b>
1.1 Grundzüge von Controlling-Systemen .....	2
1.2 Über das Wesen der Kontrolle .....	13
1.2.1 Die Doppelbedeutung des Wortes .....	13
1.2.2 Abweichungsanalyse als Voraussetzung des Controlling .....	16
1.3 Entwicklungslinien des Controlling .....	22
1.3.1 Entwicklung aus der Managementlehre .....	22
1.3.2 Entwicklung aus dem Rechnungswesen .....	26
1.3.3 Entwicklung aus der Sozialwissenschaft: von WEBER zu MERTON und MARCH .....	29
1.3.4 Entwicklung aus der Kybernetik und dem Operations Research .....	33
1.3.5 Entwicklung aus der Entscheidungstheorie .....	36
1.3.6 Management Accounting als Vorstufe einer Synthese .....	39
1.3.7 Behavioral Accounting als weiterer Syntheseversuch .....	42
1.3.8 Zur Entwicklung der Konzepte von Management Control Systems (Controlling-Systemen) .....	42
1.3.9 Entwicklung in Deutschland: Controlling als deutscher Sonderweg .....	52
1.3.9.1 Reaktion auf den Controller .....	52
1.3.9.2 Koordinationskonzept .....	53
1.3.9.3 Aufgabenkataloge des Controllers .....	56
1.4 Grundlagenwissenschaften des Controlling .....	58
Übungsfragen .....	62
Literaturempfehlungen .....	63
<b>2. Die Unternehmung als System</b> .....	<b>64</b>
2.1 Systemtheoretische Grundlagen .....	64
2.1.1 Grundlegende Eigenschaften von Systemen .....	64
2.1.2 Steuerung und Regelung .....	76
2.1.3 Darstellungsformen von Systemen .....	84
2.2 Die Unternehmung als System von Größen .....	87
2.3 Die Unternehmung als System von Akteuren .....	93

2.3.1	Überblick zu wissenschaftlichen Ansätzen .....	93
2.3.2	Die Differenzierung der Einflussmöglichkeiten auf Menschen nach MERTON .....	94
2.3.3	Principal-Agent-Ansatz .....	95
2.3.4	Transaktionskosten .....	97
2.4	Zusammenfassung .....	100
	Übungsfragen .....	103
	Literaturempfehlungen .....	104
<b>3.</b>	<b>Messtheoretische Grundlagen des Controlling .....</b>	<b>105</b>
3.1	Einführung: Quantifizierung, Messung, Zählung, Skalierung, Schätzung und Bewertung .....	105
3.2	Elemente der Größenlehre .....	109
3.3	Skalierung und Skalentypen .....	118
3.3.1	Begriffe .....	118
3.3.2	Nominalskala .....	119
3.3.3	Ordinalskala (Rangskala) .....	120
3.3.4	Intervallskala .....	121
3.3.5	Verhältnisskala .....	122
3.4	Größen in der Wirtschaftsstatistik .....	123
3.4.1	Grundbegriffe .....	123
3.4.2	Verhältniszahlen (abgeleitete Größen) .....	125
3.4.2.1	Zur Terminologie .....	125
3.4.2.2	Gliederungszahlen .....	125
3.4.3.3	Beziehungszahlen .....	128
3.4.3.4	Zeitreihen .....	128
3.4.3.5	Indexzahlen .....	129
3.4.3.6	Deflationierung (Preisbereinigung) .....	132
3.5	Indikatoren .....	135
3.6	Kennzahlen .....	138
	Übungsfragen .....	144
	Literaturempfehlungen .....	145
	Weiterführende Literatur .....	145

<b>4.</b>	<b>Systemdynamische Modellierung (System Dynamics)</b> .....	<b>146</b>
4.1	Einführung .....	146
4.2	Grundlegende Konzepte dynamischer Modellierung .....	148
4.3	Vorgehensweise bei systemdynamischer Modellierung .....	153
4.4	Erarbeitung von Wirkungsdiagrammen .....	154
4.5	Elemente von Flussdiagrammen .....	163
4.6	Verzögerungen und Verzögerungsglieder .....	166
4.7	Ein elementares systemdynamisches Unternehmensmodell .....	171
	Herausforderungen .....	179
	Übungsfragen .....	180
	Literaturempfehlungen .....	181
	Weiterführende Literatur .....	181
<b>5.</b>	<b>Die Unternehmung als Kommunikationssystem</b> .....	<b>182</b>
5.1	Grundlagen von Kommunikationssystemen .....	182
5.2	Analyse von Kommunikationssystemen .....	195
5.2.1	Ziele der Analyse von Kommunikationssystemen .....	195
5.2.2	Vorgehensweise bei der Erarbeitung eines Kommunikations- Modells .....	196
5.2.3	Analyse von Fehlern in Kommunikationssystemen .....	204
5.2.4	Einfache Kommunikations-Modelle .....	206
5.3	Weitere Perspektiven .....	210
5.3.1	Die Kritik von ACKOFF und MINTZBERG an Managementinformationssystemen (MIS) .....	210
5.3.2	STAFFORD BEER: Das Kommunikationssystem als Gehirn einer Organisation .....	212
	Übungsfragen .....	215
	Literaturempfehlungen .....	216
	Weiterführende Literatur .....	216
<b>6.</b>	<b>Entscheidungstheoretische Grundlagen des Controlling</b> .....	<b>217</b>
6.1	Grundelemente der Entscheidungsfindung .....	217
6.2	Entscheidungen unter Sicherheit und Unsicherheit .....	221
6.3	Konzepte und Richtungen der Entscheidungstheorie .....	224

6.3.1	Überblick .....	224
6.3.2	Die Entscheidungsmatrix und die normative Entscheidungstheorie .....	227
6.3.3	Die Kritik am „homo oeconomicus“ durch die deskriptive Forschungsrichtung .....	228
6.3.4	Der Grundkonsens in der Entscheidungstheorie .....	229
6.4	Weitere Einteilungen von Entscheidungen .....	231
6.5	Grundlegende Tätigkeiten (Phasen) im Entscheidungsprozess .....	233
6.5.1	Problemstellung .....	233
6.5.2	Problemformulierung .....	235
6.5.3	Problemanalyse .....	236
6.5.4	Abbildung der Ausgangssituation (Modellierung) .....	237
6.5.5	Zielsetzung .....	238
6.5.6	Suche nach Alternativen .....	239
6.5.7	Bewertung von Alternativen .....	240
6.5.8	Entschluss .....	242
6.5.9	Durchgängige Tätigkeiten im Entscheidungsprozess .....	244
6.5.10	Checkliste zu Gefahrenpunkten in Entscheidungsprozessen .....	245
6.5.11	Wirkungsbeziehungen zwischen den Aktivitäten im Entscheidungsprozess .....	246
	Übungsfragen .....	249
	Literaturempfehlungen .....	250
	Weiterführende Literatur .....	250
<b>7.</b>	<b>Zielsysteme und Systeme der Leistungsbeurteilung .....</b>	<b>251</b>
7.1	Grundlagen .....	251
7.2	Ergebnisse der empirischen Zielforschung .....	259
7.3	Systeme der Leistungsbeurteilung .....	261
7.3.1	Überblick .....	261
7.3.2	Das System of Financial Control von DuPont („DuPont-Kennzahlensystem“) .....	268
7.3.3	Einige Modifikationen des DuPont-Kennzahlensystems .....	276
7.3.4	Balanced Scorecard .....	277
	Übungsfragen .....	282

Weiterführende Literatur .....	283
<b>8. Mehrkriterielle Bewertungsverfahren .....</b>	<b>284</b>
8.1 Überblick .....	284
8.2 Was ist ein Nutzwert? .....	289
8.3 Voraussetzungen additiver Bewertungsverfahren .....	294
8.4 Additives Punktgewichtungsverfahren .....	297
8.4.1 Ablauf .....	297
8.5 Einführung in das Bewertungsverfahren C.P.E. ....	302
8.5.1 Grundlagen des C.P.E.-Verfahrens .....	302
8.5.2 Ablauf .....	306
8.5.3 Bewertung eines Produktprogrammes .....	309
8.6 Gefahren und Vorzüge der Bewertungsverfahren .....	313
8.7 Anwendungsgebiete von Bewertungsverfahren .....	318
8.8 Anwendung von Bewertungsverfahren im Rechnerdialog: Entscheidungs- unterstützungssysteme (Decision Support Systems) .....	321
Übungsfragen .....	323
Weiterführende Literatur .....	324
<b>9. Wissenschaftliche Ansätze der Kostensteuerung .....</b>	<b>325</b>
9.1 Einführung: Kostenmanagement .....	325
9.2 Kostenfunktionen .....	326
9.2.1 Grundlagen .....	326
9.2.2 Probleme der Ermittlung von Kostenfunktionen .....	331
9.3 Systeme von Kosteneinflussfaktoren .....	333
9.3.1 Der Ansatz von GUTENBERG .....	333
9.3.2 Der Ansatz von KILGER .....	339
9.3.3 Der Ansatz der Prozesskostenrechnung .....	342
9.4 Längerfristige Kostenbeeinflussung .....	343
9.4.1 Kostenbeeinflussung durch Forschung, Entwicklung und Konstruktion .....	343
9.4.2 Erfahrungskurve und Lernkurve .....	345
9.4.2.1 Die Erfahrungskurve .....	345

9.4.2.2	Lernkurve und Erfahrungskurve: die „kleine“ Differenz .....	353
9.4.3	Der Ansatz von SHANK .....	355
9.5	Schlussbetrachtung .....	356
	Übungsfragen .....	359
	Literaturempfehlungen .....	360
<b>10.</b>	<b>Grundzüge des strategischen Controlling</b> .....	<b>361</b>
10.1	Was ist eine Strategie? .....	361
10.2	Einordnung des strategischen Controlling in das Controlling-System .....	365
10.3	Arten von Strategien .....	368
10.4	Vorgehensweise bei der Erarbeitung einer Strategie .....	373
10.4.1	Ablauf .....	373
10.4.2	Umweltanalyse .....	374
10.4.3	Interne Analyse .....	378
10.4.4	Kombination von Stärken und Schwächen, Chancen und Bedrohungen (SWOT-Matrix) .....	380
10.5	Der Ansatz von SIMONS .....	380
	Übungsfragen .....	387
	Literaturempfehlungen .....	388
	Weiterführende Literatur .....	388
<b>11.</b>	<b>Innovationscontrolling</b> .....	<b>389</b>
11.1	Grundlegende Begriffe .....	389
11.2	Grundlegende Aktivitäten im Innovationsprozess .....	391
11.3	Branchen- und Projektspezifika von Innovationsprozessen .....	397
11.4	Abbildung von Innovationsprozessen mit GERT-Netzwerken .....	401
11.4.1	Grundlagen .....	401
11.5	Simulationsexperimente für Innovationsprozesse .....	408
11.5.1	Modellierung komplexer Innovationsprozesse mit GERT-Netzwerken .....	408
11.5.2	Die Simulationssoftware GERTNET .....	411
11.5.3	Vorbereitung strategischer Projektentscheidungen .....	414
	Übungsfragen .....	417

Literaturempfehlungen .....	418
Weiterführende Literatur .....	418
<b>12. Ausblick .....</b>	<b>419</b>
<b>Anhang</b>	
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>424</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>459</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>461</b>
<b>Erläuterungen zu den Computerprogrammen auf der CD-ROM .....</b>	<b>464</b>
Ines Version 4.2 – Interaktives Entscheidungssystem .....	464
BoDat 1.0 – Bonner Datenbank Analyse Tool .....	465
GertNet Version 1.3 – Programm zur Simulation	
von GERT - Netzwerken .....	465
Installationshinweise zur Begleit-CD .....	466