

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Vorwort | V |
| Inhaltsverzeichnis | VII |
| Abbildungsverzeichnis | XII |
| | |
| A. Controlling als Rationalitätssicherung der Führung – Zum Stand unserer Forschung | 1 |
| | |
| B. Controlling als Koordinationsfunktion – 10 Jahre Küpper/Weber/Zünd | 7 |
| 1. Motivation | 7 |
| 2. Der Grundgedanke der Koordinationssicht | 8 |
| 3. Kritik des ersten Bausteins: Systemtheorie als Analyserahmen | 9 |
| 4. Kritik des zweiten Bausteins: Koordinationsfunktion | 14 |
| 5. Kritik des dritten Bausteins: Einschränkung der Controllingaufgabe | 19 |
| 6. Fazit | 24 |
| | |
| C. Sicherstellung der Rationalität von Führung als Funktion des Controlling | 25 |
| 1. Einführung und Problemstellung | 25 |
| 2. Controlling in Theorie und Praxis | 26 |
| 2.1. Status des Controlling im deutschsprachigen Raum – ein Dschungel? | 26 |
| 2.2. Ein Blick auf die Praxis: was machen Controller? | 27 |
| 3. Die Funktion der Sicherstellung von Führungsrationalität | 30 |
| 3.1. Zum Begriff der Rationalität | 30 |
| 3.2. Sicherstellung der Rationalität in unterschiedlichen Phasen des Führungsprozesses | 31 |
| 4. Kontextspezifische Ausprägungen der Sicherstellungsfunktion | 38 |
| 4.1. Controllingansätze als kontextspezifische Ausprägungen | 38 |
| 4.2. Ausprägung in controllerfremden Kontexten | 42 |
| 5. Zusammenfassung und Perspektiven für die weitere Forschung | 44 |

| | |
|---|-----|
| D. Gedanken zur Rationalitätskonzeption des Controlling | 46 |
| 1. Einleitung und Motivation..... | 46 |
| 2. Generelle Rationalitätsdimensionen | 47 |
| 3. Analyse der Dimension Rationalitätsobjekt | 50 |
| 4. Analyse der Dimension Rationalitätssubjekt..... | 53 |
| 5. Analyse der Dimension Rationalitätsgrad | 55 |
| 6. Analyse der Dimension Rationalitätsmaßstab | 57 |
| 6.1. Zweck-Mittel-Rationalität als Ausgangsbasis | 58 |
| 6.2. Kritik der kommunikativen Rationalität..... | 60 |
| 6.3. Idee der kritischen Prüfung als Lösungsansatz der Letztbegründungsproblematik | 65 |
| 6.4. Acquiescence in disagreement als Lösungsansatz der Konsensproblematik | 68 |
| 6.5. Rationalitätskriterien | 72 |
| 7. Situative Rationalitätskonzeption und Implikationen für das Controlling..... | 73 |
| E. Controlling durch die Nutzung des fruchtbaren Spannungsverhältnisses von Reflexion und Intuition..... | 77 |
| 1. Controlling als Funktion zur Sicherstellung von Führungsrationalität | 77 |
| 2. Sicherstellung der Führungsrationalität in der Willensbildung..... | 81 |
| 3. Das RIC-Framework | 83 |
| 3.1. Das Anliegen des Frameworks | 83 |
| 3.2. Strategien angesichts sich widersprechender Reflexion und Intuition..... | 85 |
| 3.3. Bewusstes Herbeiführen von Widersprüchen..... | 88 |
| 3.4. Stufen des Zusammenwirkens von Intuition und Reflexion | 89 |
| 3.5. Zuordnung der Aufgabe zu Handlungsträgern | 89 |
| 4. Das Paradoxon der Intuition | 92 |
| 5. Konklusion | 93 |
| F. Grundmodell einer dynamischen Theorie ökonomischer Akteure | 95 |
| 1. Modellierungsabsicht | 95 |
| 2. Grundelemente des Modells | 95 |
| 2.1. Akteure | 96 |
| 2.2. Handlungen..... | 99 |
| 3. Erweiterungen des Grundmodells | 99 |
| 3.1. Lernen | 100 |
| 3.2. Akteure höherer Ordnung..... | 101 |
| 4. Fazit | 104 |

| | |
|--|-----|
| G. Mentale Modelle..... | 105 |
| 1. Motivation | 105 |
| 2. Zum Begriff..... | 105 |
| 3. Reduktion von Komplexität durch mentale Modelle | 107 |
| 4. Orientierung und Integration durch gemeinsame mentale Modelle | 109 |
| 5. Trägheit mentaler Modelle | 110 |
| H. Rationalitätssicherung und Unternehmensführung | 112 |
| 1. Motivation | 112 |
| 2. Akteure und Handlungen..... | 112 |
| 3. Einordnung der Rationalitätssicherung in den Führungszyklus..... | 116 |
| 3.1. Rationalitätssicherung als Durchsetzung und Kontrolle | 116 |
| 3.2. Rationalitätssicherung als Steuerung..... | 118 |
| 4. Rationalitätssicherung von Führungshandlungen..... | 119 |
| 5. Fazit | 120 |
| I. Controlling, Controller und Kontrolle..... | 122 |
| 1. Einführung..... | 122 |
| 2. Kontrollieren Controller? | 123 |
| 2.1. Zum Begriff der Kontrolle..... | 123 |
| 2.2. Controlling und Kontrolle | 124 |
| 2.3. Controller und Kontrolle | 129 |
| 3. Fazit | 130 |
| J. Charakterisierung und Entwicklung von Controlleraufgaben | 131 |
| 1. Motivation | 131 |
| 2. Zur Charakterisierung von Controlleraufgaben..... | 132 |
| 2.1. Vielschichtigkeit von Controlleraufgaben..... | 132 |
| 2.2. Planungsorientierung der Controller | 133 |
| 2.3. Entlastung des Managements | 135 |
| 2.4. Ergänzung des Managements | 137 |
| 2.5. Zwischenfazit und kritische Würdigung..... | 139 |
| 3. An der Aufmerksamkeit des Managements orientierte Betrachtung der Controlleraufgaben | 141 |
| 3.1. Diagnostische und interaktive Steuerungsaufgaben | 141 |
| 3.2. Diagnostische und interaktive Controlleraufgaben | 143 |
| 4. Zur Entwicklung von Controlleraufgaben..... | 145 |
| 4.1. Situation 1: “Umfassendes Controlling sicherstellen“ | 146 |

| | |
|--|-----|
| 4.2. Situation 2: "Entlastungsfunktion realisieren" | 147 |
| 4.3. Situation 3: "Entlastungsfunktion sicherstellen" | 148 |
| 4.4. Situation 4: "Ergänzungsfunktion realisieren" | 148 |
| 5. Fazit und Ausblick | 149 |
| | |
| K. Neue Perspektiven des Controlling | 152 |
| 1. Einführung | 152 |
| 2. Die neue Sicht des Controlling als Rationalitätssicherung der Führung | 153 |
| 2.1. Ökonomische Akteure als Basis | 153 |
| 2.2. Einschränkungen der Rationalität | 154 |
| 2.3. Controlling als Rationalitätssicherung | 155 |
| 3. Einordnung der bisherigen Sichtweisen des Controlling | 157 |
| 3.1. Controlling als Informationsversorgungsfunktion | 158 |
| 3.2. Controlling als Verbindung von Informationsversorgung, Planung und Kontrolle | 159 |
| 3.3. Controlling als umfassende Koordinationsfunktion | 161 |
| 3.4. Fazit | 163 |
| 4. Überblick über mögliche Träger der Rationalitätssicherungsaufgabe | 164 |
| 5. Entwicklung der Trägerschaft der Rationalitätssicherung im Spiegel zweier Beispiele | 167 |
| 6. Zusammenfassung | 169 |
| | |
| L. Realoptionen als Controlling-Instrument | 171 |
| 1. Einleitung | 171 |
| 2. Controlling-Instrumente als Verfahren zur Sicherung rationaler Führung | 172 |
| 2.1. Was ist ein „Controlling-Instrument“? | 172 |
| 2.2. Controlling-Instrumente als Verfahren zur Sicherung der Rationalität in der Führung | 176 |
| 2.3. Realoptionen als Controlling-Instrument | 178 |
| 3. (Wann) ist der Realoptionsansatz alternativen Willensbildungsverfahren wirklich überlegen? | 180 |
| 4. Lässt sich der Realoptionsansatz für die Belange der Praxis hinreichend operationalisieren? | 183 |
| 5. Ist von einer schnellen Adoption auszugehen und kann der Adoptionsprozess im Unternehmen positiv beeinflusst werden? | 187 |
| 6. (Wie) kann eine rationale und sachgerechte Anwendung des Ansatzes sichergestellt werden? | 191 |

| | |
|---|-----|
| 7. Zusammenfassung | 195 |
| M. Rationalitätssicherung durch externe Märkte | 196 |
| 1. Einleitung | 196 |
| 2. Anforderungen an Rationalitätssicherungsinstitutionen..... | 198 |
| 2.1. Wissensanforderung | 198 |
| 2.2. Motivationsanforderung | 200 |
| 2.3. Einflussanforderung | 201 |
| 2.4. Akzeptanzanforderung..... | 205 |
| 3. Beurteilung der Rationalitätssicherung durch externe Märkte und externe Marktteilnehmer | 208 |
| 3.1. Rationalitätssicherung durch vollkommene Märkte..... | 208 |
| 3.2. Rationalitätssicherung durch unvollkommene Märkte..... | 211 |
| 3.3. Rationalitätssicherung durch Marktteilnehmer | 216 |
| 3.4. Vergleich der Rationalitätssicherung durch unvollkommene Märkte und Marktteilnehmer | 223 |
| 4. Schlussbemerkung..... | 230 |
| N. Controlling - Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven | 233 |
| 1. Einführung | 233 |
| 2. Controlling als Rationalitätssicherung | 234 |
| 2.1. Darstellung des gewählten Ansatzes | 234 |
| 2.2. Erklärung der Controllingentwicklung mit Hilfe des gewählten theoretischen Ansatzes..... | 235 |
| 3. Perspektiven der Controllingentwicklung | 237 |
| 3.1. Verstärkte Marktorientierung der Unternehmen | 237 |
| 3.2. Verstärkte Unternehmenskooperationen | 239 |
| 3.3. Bewusstes Management von Wissen..... | 243 |
| 3.4. Stärkere Zukunftsorientierung der Unternehmen | 246 |
| 4. Konsequenzen für Controller..... | 249 |
| Literatur..... | 252 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|---|-----|
| Abbildung B1: | Controlling nach Horváth..... | 9 |
| Abbildung B2: | Reflexivitätsmatrix der Managementfunktionen nach Szyperski | 17 |
| Abbildung B3: | Unterschiedliche Differenzierungen von Führungssubsystemen | 20 |
| Abbildung C1: | Idealtypischer Führungszyklus..... | 32 |
| Abbildung C2: | Führungshandlungsbezogene Rationalitätsebenen..... | 38 |
| Abbildung D1: | Rationalitätsdimensionen und ihre Ausprägungen..... | 48 |
| Abbildung D2: | Rationalitätsobjekte in Abhängigkeit von subjektiver Kompetenz und objektiver Schwierigkeit | 53 |
| Abbildung D3: | Rationalitätskriterien | 73 |
| Abbildung D4: | Situative Rationalitätskonzeption..... | 75 |
| Abbildung E1: | Idealtypischer Führungszyklus..... | 80 |
| Abbildung E2: | Die Reflektion-Intuition-Commitment-Matrix zur optimalen Verknüpfung von Reflexion und Intuition | 84 |
| Abbildung E3: | Stufen des fruchtbaren Zusammenwirkens von Intuition und Reflexion | 89 |
| Abbildung E4: | Das Zusammenwirken von Intuition und Reflexion in Abhängigkeit von Wissensbeschränkungen des Handlungsträgers (schematisch) | 93 |
| Abbildung F1: | Modellierte Eigenschaften eines handelnden Akteurs | 96 |
| Abbildung F2: | Grundschemata des Lernens | 100 |
| Abbildung H1: | Rationalitätssicherung im Führungszyklus | 117 |
| Abbildung J1: | Matrix der Entwicklungspfade für Controlleraufgaben | 146 |
| Abbildung K1: | Typischer „Controlling-Regelkreis“ | 160 |

| | | |
|---------------|--|-----|
| Abbildung K2: | Teilsysteme der Unternehmensführung als Koordinationsobjekte des Controlling | 162 |
| Abbildung K3: | Überblick über mögliche Träger der Rationalitätssicherungsaufgabe | 164 |
| Abbildung K4: | Vergleich potentieller Wettbewerber um das Produkt Gestaltung wertorientierter Unternehmensführung | 168 |
| Abbildung L1: | Realoptionen – Managementzyklus | 185 |
| Abbildung L2: | Schätzung des Volatilitätsparameters | 187 |
| Abbildung L3: | Diffusion der NPV-Methode | 189 |
| Abbildung M1: | Informationszustände | 214 |
| Abbildung M2: | Motivatorische Treiber der Performance | 221 |
| Abbildung M3: | Genereller Vergleich der Rationalitätssicherung durch Märkte und durch Marktteilnehmer | 224 |
| Abbildung M4: | Situative Wissensanforderungen | 225 |
| Abbildung M5: | Vorteilhaftigkeit von Markt oder Marktteilnehmern in Abhängigkeit von Komplexität und Dynamik | 228 |
| Abbildung N1: | Controlling in Netzwerken | 243 |
| Abbildung N2: | Formen des Wissens | 244 |