

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