

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	X
A. Einleitung: Controlling – neue Konzeption oder Mode- wort?	1
B. Untersuchungsgegenstand und Untersuchungsmethode	7
I. Problemstellung und Zielsetzungen der Arbeit	7
1. Herkunft und Definitionen des Controlling- Begriffs	7
2. Controlling-Konzeptionen als Gegenstand be- triebswirtschaftlich-historischer Forschung	14
3. Zielsetzungen der Arbeit	25
II. Methodische Vorgehensweise	29
1. Untersuchungsmethode und Erhebungstechniken	29
2. Quellenlage und Quellenkritik	34
C. Zielsetzungen, Aufgabenstellungen und Organisations- probleme des Controlling in industriellen Unterneh- mungen	39
I. Zielsetzungen des industriellen Controlling	39
1. Unmittelbare Controlling-Ziele	41
a) Verbesserung der Entscheidungskoordination	41
b) Sicherung rationaler Entscheidungen	43
c) Entlastung der Unternehmensführung	44
2. Mittelbare Controlling-Ziele	45
II. Abgrenzung des industriellen Controlling gegenüber benachbarten Aufgabengebieten	47
1. Controlling und Treasuring	47
2. Controlling und Interne Revision	49

3. Controlling und Internal Control	52
III. Aufgabenstellungen des industriellen Controlling	55
1. Informationsaufgaben des Controlling	55
a) Führungsinformationen als Gegenstand der Informationsaufgaben des Controlling	55
b) Informationsermittlung als Teilaufgabe des Controlling	59
c) Informationsverwendung als Teilaufgabe des Controlling	63
2. Planungs- und Kontrollaufgaben des Controlling	66
a) Planungs- und Kontrollprozesse als Gegenstand des Controlling	66
b) Aufgaben des Controlling im Rahmen der Unternehmensplanung	70
c) Aufgaben des Controlling im Rahmen der Unternehmenskontrolle	76
IV. Organisationsprobleme des Controlling in industriellen Unternehmen	81
1. Kompetenzzuweisung an Controlling-Stellen	83
2. Einordnung des Controlling in die Unternehmungshierarchie	87
3. Dezentralisation des Controlling	90
V. Zusammenfassende Kennzeichnung des industriellen Controlling	98
D. Hypothesen über die Gestaltung des Controlling in industriellen Unternehmen	100
I. Kennzeichnung möglicher Bestimmungsgrößen industrieller Controlling-Konzeptionen	102
1. Unternehmungsinterne Bestimmungsgrößen	102
2. Unternehmungsexterne Bestimmungsgrößen	108
II. Hypothesen über die Gestaltung des industriellen Controlling unter bestimmten situativen Rahmenbedingungen	111

1. Hypothesen über den Einfluß unternehmens- interner Bestimmungsgrößen	111
2. Hypothesen über den Einfluß unternehmens- externer Bestimmungsgrößen	115
E. Entwicklung von Controlling-Konzeptionen in Unterneh- mungen der deutschen Industrie - dargestellt am Bei- spiel der Firmen BASF und Siemens	119
I. Entwicklung des Controlling in der Badischen Ani- lin- & Soda-Fabrik Aktiengesellschaft (BASF)	119
1. Überblick über die historische Entwicklung der BASF	119
2. Vorläufer des Controlling in der BASF und in der I.G. Farbenindustrie AG bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges	130
a) Entwicklung der kaufmännischen Organisa- tion der BASF bis zur Gründung der I.G. Farbenindustrie AG 1925	130
aa) Kaufmännische Aufgaben und ihre Or- ganisation bis zur Bildung des Drei- bundes 1905	130
bb) Auswirkungen des Dreibundes auf die kaufmännische Organisation der BASF	135
b) Entwicklung der Informations-, Planungs- und Kontrollaufgaben in der I.G. Farben- industrie AG von 1925 bis 1945	139
aa) Organisations- und Führungsstruktur der I.G. Farbenindustrie AG	139
bb) Kaufmännische Führung der I.G. Far- benindustrie AG	148
cc) Entstehung und Aufgaben des Zentral- büros der Sparte I	157
3. Controlling-Konzeptionen in der BASF seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges	163
a) Controlling-Aufgaben und ihre Organisation bis zur Divisionalisierung 1970	163

b) Auswirkungen der divisionalen Organisationsstruktur auf die Controlling-Konzeption	172
c) Weiterentwicklung des Controlling nach der Energiekrise von 1973/74	178
d) Kennzeichnung der heutigen Controlling-Konzeption	188
II. Entwicklung des Controlling in der Firma Siemens	194
1. Überblick über die historische Entwicklung der Firma Siemens	194
2. Vorläufer des Controlling in der Firma Siemens bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges	208
a) Entwicklung der kaufmännischen Organisation von Siemens & Halske bis zur Gründung der Siemens-Schuckertwerke GmbH 1903	208
aa) Kaufmännische Aufgaben und ihre Organisation bis zum Ausscheiden des Firmengründers 1890	208
bb) Veränderungen der Führungsorganisation von 1890 bis zur AG-Gründung 1897	216
a) Aufgaben und Kompetenzen der Zentralstelle	216
β) Anfänge eines planmäßigen Informationswesens	224
cc) Auswirkungen der AG-Gründung auf die Führungsorganisation von Siemens & Halske	230
b) Entwicklung der Informations-, Planungs- und Kontrollaufgaben in der Siemens & Halske AG von 1903 bis 1945	240
c) Entwicklung der Informations-, Planungs- und Kontrollaufgaben in der Siemens-Schuckertwerke GmbH/AG von 1903 bis 1945	256
3. Controlling-Konzeptionen in der Firma Siemens seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges	274
a) Controlling-Aufgaben und ihre Organisation bis zur Gründung der Siemens AG 1966	274

b) Auswirkungen der AG-Gründung 1966 und der Divisionalisierung 1969 auf die Control- ling-Konzeption	283
aa) Organisations- und Führungsstruktur der Siemens AG	283
bb) Aufgaben und Organisation der Zentral- abteilung Betriebswirtschaft	290
c) Weiterentwicklung des Controlling nach 1969	294
d) Kennzeichnung der heutigen Controlling- Konzeption	297
F. Vergleichende Analyse der festgestellten Sachverhalte	304
I. Kennzeichnung der Analysekriterien	304
II. Vergleichende Analyse der historischen Entwick- lung des Controlling und ihrer Bestimmungsgrößen bei BASF und Siemens	307
1. Vergleichende Analyse der historischen Ent- wicklung des Controlling	307
a) Analyse der Entwicklung des Controlling bis 1945	307
b) Analyse der Entwicklung des Controlling nach 1945	318
2. Vergleichende Analyse der Bestimmungsgrößen des Controlling und ihrer Wirkungszusammen- hänge	333
3. Prüfung der Hypothesen über die Gestaltung des Controlling in industriellen Unternehmun- gen	341
III. Vergleichende Analyse der Darstellung des indu- striellen Controlling in der Literatur und der em- pirischen Untersuchungsergebnisse	346
1. Analyse der historischen Entwicklung des Controlling in deutschen Industrieunterneh- mungen	346
2. Analyse der Aufgaben und der Organisation des heutigen industriellen Controlling	354

G. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	358
I. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	358
II. Schlußfolgerungen für die zukünftige Gestaltung des industriellen Controlling	362
H. Quellen- und Literaturverzeichnis	369
I. Quellen	369
1. Ungedruckte Quellen	369
a) Unternehmungsarchiv der BASF AG	369
b) Unternehmungsarchiv der Höchst AG	370
c) Unternehmungsarchiv der Siemens AG	371
d) Sonstige ungedruckte Quellen	374
2. Gedruckte Quellen	375
a) BASF AG	375
b) Siemens AG	376
c) Sonstige gedruckte Quellen	377
II. Literatur	379

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. 1: Controlling-Ziele in industriellen Unternehmen	40
Abb. 2: Informationsaufgaben des industriellen Controlling	58
Abb. 3: Koordination von Informationsangebot und Informationsbedarf als Aufgabe des industriellen Controlling	61
Abb. 4: Stellung von Planung und Kontrolle im Führungsprozeß	68
Abb. 5: Gestaltung eines Planungssystems als Aufgabe des industriellen Controlling	73
Abb. 6: Kontrollarten	78
Abb. 7: Controlling als Stabs- oder Linienfunktion	84
Abb. 8: Alternativen der hierarchischen Einordnung des Controlling	89
Abb. 9: Mögliche Unterstellungsverhältnisse von dezentralen Controllern	92
Abb. 10: Dezentrales Controlling in der funktionalen Organisation (Variante 11)	93
Abb. 11: Dezentrales Controlling in der divisionalen Organisation (Variante 22)	95
Abb. 12: Dezentrales Controlling in der Matrixorganisation (Variante 21)	97
Abb. 13: Zusammenfassende Kennzeichnung des industriellen Controlling	99
Abb. 14: Übersicht über mögliche Bestimmungsgrößen industrieller Controlling-Konzeptionen	101
Abb. 15: Umsatz- und Belegschaftsentwicklung der I.G. Farbenindustrie AG von 1926 bis 1939	127
Abb. 16: Geschäftsverlauf der BASF AG seit ihrer Neugründung 1953	129
Abb. 17: Organisation der kaufmännischen Verwaltung der BASF AG bis 1889	131
Abb. 18: Gliederung der kaufmännischen Verwaltung der BASF AG nach 1889	133
Abb. 19: Führungsstruktur des Dreibundes (1905)	137
Abb. 20: Organisation der I.G. Farbenindustrie AG (1931)	141
Abb. 21: Organisation der I.G.-Zentralstelle Frankfurt/Main (1931/32)	150

Abb. 22:	Organisation der Zentralstelle I.G. Berlin NW 7 (1937)	152
Abb. 23:	Entstehung des Zentralbüros der Sparte I (1935/36)	158
Abb. 24:	Organisation der BASF AG (1957)	164
Abb. 25:	Organisation der BASF AG (1962)	170
Abb. 26:	Neuorganisation der BASF-Gruppe (1970)	173
Abb. 27:	Organisation der Zentralen Planung der BASF (1970)	175
Abb. 28:	Organisation des Finanzressorts der BASF (1970)	177
Abb. 29:	Stabseinheiten des Vorstandsvorsitzenden der BASF (1978/79)	180
Abb. 30:	Organisation des Finanzressorts der BASF (1978)	182
Abb. 31:	Organisation der BASF-Gruppe (1981)	185
Abb. 32:	Entstehung des Zentralbereiches Planung und Controlling der BASF (1984/85)	187
Abb. 33:	Organisation des Controlling in der BASF-Gruppe (1988)	189
Abb. 34:	Umsatz- und Belegschaftsentwicklung des Hauses Siemens von 1925 bis 1939	202
Abb. 35:	Geschäftsverlauf des Hauses Siemens von 1949 bis 1987	204
Abb. 36:	Organisation der Siemens AG (1988)	207
Abb. 37:	Organisation der Telegraphenbauanstalt Siemens & Halske (um 1855)	210
Abb. 38:	Führungsstruktur der Firma Siemens & Halske (nach 1890)	217
Abb. 39:	Informationsbeziehungen zwischen der Zentralstelle und den Geschäftsabteilungen des Charlottenburger Werkes (um 1896)	227
Abb. 40:	Organisation der Siemens & Halske AG (1901)	233
Abb. 41:	Organisation des Wernerwerkes (1920)	242
Abb. 42:	Organisation der Siemens & Halske AG (1931)	245
Abb. 43:	Organisation des Hauses Siemens (1943)	255
Abb. 44:	Organisation der Siemens-Schuckertwerke GmbH (1914)	260
Abb. 45:	Organisation der Zentral-Werksverwaltung der Siemens-Schuckertwerke GmbH (1930)	269
Abb. 46:	Organisation der Siemens & Halske AG (1949)	278

Abb. 47:	Organisation der Siemens-Schuckertwerke AG (1955)	280
Abb. 48:	Führungsstruktur der Siemens AG von 1966 bis 1969	285
Abb. 49:	Neuorganisation der Siemens AG (1969)	289
Abb. 50:	Organisation der Zentralabteilung Finanzen der Siemens AG (1969)	291
Abb. 51:	Organisation der Zentralabteilung Betriebswirtschaft der Siemens AG (1969)	293
Abb. 52:	Organisation des Zentralbereiches Betriebswirtschaft der Siemens AG (1974)	296
Abb. 53:	Organisation des Zentralbereiches Betriebswirtschaft der Siemens AG (1985)	298
Abb. 54:	Organisation des Controlling in der Siemens AG (1988)	300
Abb. 55:	Organisatorische Entwicklung des zentralen Controlling in der BASF AG	331
Abb. 56:	Organisatorische Entwicklung des zentralen Controlling in der Firma Siemens	332
Abb. 57:	Bestimmungsgrößen des Controlling in den Firmen BASF und Siemens	334
Abb. 58:	Aufbau der Kontrolltätigkeit (nach GRULL, 1921)	349