

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	XVI
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXIII
Symbolverzeichnis	XXVII

0 Einführung.....	1
I Entwicklung, Konzeption und Organisation des Controlling	7
1 Semantische, konzeptionelle und funktionale Grundlagen des Controlling	7
1.1 Ursprünge und historische Entwicklung des Controlling	7
1.2 Controllingkonzeptionen	9
1.2.1 Empirische Perspektiven des Controlling.....	9
1.2.2 Theoretische Fundierung des Controlling.....	20
1.3 Controllingfunktionen.....	34
1.3.1 Überblick	34
1.3.2 Koordinationsfunktionen des Controlling.....	37
(a) Überblick.....	37
(b) Koordination innerhalb der Führungsteilsysteme..	40
(c) Koordination zwischen Führungsteilsystemen	42
1.3.3 Servicefunktionen des Controlling	44
(a) Überblick.....	44
(b) Entscheidungsunterstützung.....	44
(c) Informationsversorgung	46
2 Strategisches versus operatives Controlling.....	49
2.1 Abgrenzung und Koordination von strategischem und operativem Controlling	49
2.1.1 Überblick	49
2.1.2 Operatives Controlling.....	50
2.1.3 Strategisches Controlling.....	51
2.1.4 Koordination	52
2.2 Koordination von strategischem und operativem Controlling als Problem der Verknüpfung von Investitions- und Kostenrechnung	53
2.2.1 Grundsätzliches	53
2.2.2 Lücke-Theorem	54

2.2.3	Kontrolltheoretischer Ansatz	55
(a)	Grundmodell der Kontrolltheorie	55
(b)	Bestimmung der Optimalbedingung mit Hilfe des Pontrjaginschen Maximumprinzips	57
2.2.4	Investitionstheoretischer Ansatz	58
(a)	Prämissen und Grundprinzipien des Ansatzes	58
(b)	Investitionstheoretischer Ansatz zur Bestimmung von Kosten	60
2.2.5	Abgrenzung des investitionstheoretischen Ansatzes vom kontrolltheoretischen Grundmodell	63
3	Controlling als Organisationsproblem	66
3.1	Überblick	66
3.2	Organisatorische Ausgestaltung des Verhältnisses „Management-Controlling“ in Theorie und Praxis	66
3.3	Zentrale versus dezentrale Controllingorganisation	71
3.4	Organisation des operativen und des strategischen Controlling	72
3.5	Rechtliche Rahmenbedingungen für das Controlling	73
II	Operatives Controlling	79
1	Kurzfristiger kalkulatorischer Erfolg als Steuerungsgröße des operativen Controlling	79
1.1	Überblick	79
1.2	Komponenten des kurzfristigen kalkulatorischen Erfolges	80
1.2.1	Planung und Kontrolle von Erlösen	80
(a)	Vorbemerkungen	80
(b)	Erlösplanung	81
(ba)	Preis-Absatz-Funktionen	81
(bb)	Grenzplanerlösrechnung	81
(bc)	Conjoint-Analyse	83
(bd)	Statistische Verfahren	84
(α)	Regressionsanalyse	84
(β)	Zeitreihenanalyse	86
(γ)	Fazit zu statistischen Verfahren	89
(c)	Erlöskontrolle (Abweichungsanalysen)	89
1.2.2	Planung und Kontrolle entscheidungsrelevanter Kosten	99
(a)	Kostenplanung	99
(aa)	Überblick	99
(ab)	Istkostenrechnung	99
(ac)	Plankostenrechnung	101
(α)	Grundsätzliches	101
(β)	Starre Plankostenrechnung	102

(γ)	Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	105
(δ)	Flexible Plankostenrechnung auf Grenzkostenbasis (Grenzplankostenrechnung).....	107
(δα)	Überblick	107
(δβ)	Theoretische Grundlagen und konzeptioneller Aufbau der Grenzplankostenrechnung in Standardform	108
(δγ)	Weiterentwicklung der flexiblen Grenzplankostenrechnung.....	121
(ε)	Prozesskostenrechnung	123
(εα)	Entwicklung der Prozesskostenrechnung.....	123
(εβ)	System der Prozesskostenrechnung	125
(εγ)	Ziele der Prozesskostenrechnung	130
(εδ)	Beispiel „Prozessorientierte Qualitätskostenrechnung“	132
(εε)	Implementierung und Beurteilung der Prozesskostenrechnung ..	135
(ζ)	Relative Plan-Einzelkostenrechnung....	140
(ζα)	Theoretische Grundlagen der relativen Einzelkostenrechnung ...	140
(ζβ)	Anwendungsprobleme der relativen Einzelkostenrechnung	145
(η)	Konzept der Opportunitätskosten	146
(b)	Kostenkontrolle (Abweichungsanalysen)	147
(ba)	Kontrolle und Abweichungsursachen	147
(bb)	Analyse von Kostenabweichungen	149
(α)	Differenzierung der Gesamtabweichung nach Kostenstellen und Kostenarten und Einbeziehung der Kosteneinflussgrößen	149
(β)	Formen der Berechnung von Kostenabweichungen und Wahl der Bezugsbasis.....	151
(γ)	Bewertung der Grundformen der Abweichungsdifferenzierung	152
(δ)	Analyse von Abweichungen höherer Ordnung als methodisches Problem	157
(bc)	Methoden der Kostenabweichungsanalyse ...	157

	(α) Kriterien der Bewertung von Abweichungsanalysemethoden	157
	(β) Bewertungs- und Anwendungsprämissen von Abweichungsanalysemethoden	159
	(γ) Darstellung und Bewertung von Abweichungsanalysemethoden	162
	(γα) Alternative Abweichungsanalysemethode.....	162
	(γβ) Kumulative Abweichungsanalysemethode.....	167
	(γγ) Differenziert-kumulative Abweichungsanalysemethode.....	174
	(γδ) Differenziert-kumulative Abweichungsanalysemethode auf Minimumbasis	180
	(bd) Zusammenfassung	184
1.3	Ergebnisorientierte Betrachtung	186
1.3.1	Deckungsbeitragsrechnungen	186
	(a) Aufgaben der Deckungsbeitragsrechnung.....	186
	(b) Deckungsbeitragsrechnung auf Basis von Grenzplankosten.....	186
	(c) Deckungsbeitragsrechnung auf Basis von relativen Einzelkosten	192
	(d) Deckungsbeitragsflussrechnung	193
1.3.2	Break-Even-Analysen.....	196
2	Einsatzmöglichkeiten kurzfristiger Erfolgsrechnungen.....	204
2.1	Grundsätzliches.....	204
2.2	Programmplanung in Engpasssituationen	204
2.2.1	Entscheidungssituationen bei Existenz eines Engpasses	204
2.2.2	Entscheidungssituationen bei Existenz mehrerer Engpässe	207
2.2.3	Sensitivitätsanalyse.....	213
2.2.4	Betrachtung weiterer Engpassprobleme	217
2.3	Planung von Preisgrenzen.....	224
2.3.1	Preisuntergrenzen	224
	(a) Grundsätzliches	224
	(b) Unterbeschäftigung	226
	(c) Preisuntergrenzen bei einem Engpass	229
	(d) Preisuntergrenzen bei mehreren Engpässen	232
2.3.2	Preisobergrenzen	238
	(a) Grundsätzliches	238

	(b) Der Fall freier Kapazitäten	238
	(c) Preisobergrenzen bei einem Engpass	241
	(d) Preisobergrenzen bei mehreren Engpässen	243
3	Koordination dezentraler Einheiten	244
3.1	Vorbemerkungen	244
3.2	Koordination über Erfolgsbudgetierung	244
3.2.1	Allgemeines	244
3.2.2	Funktionen der Budgetierung	247
3.2.3	Ausgewählte Verfahren der Budgetierung	247
	(a) Allgemeines	247
	(b) Problemorientierte Budgetierungsverfahren	248
	(c) Verfahrenorientierte Budgetierungsverfahren	250
	(ca) Allgemeines	250
	(cb) Inputorientierte Verfahren	250
	(α) Fortschreibungsbudgetierung	250
	(β) Verfahren der Wertanalyse	250
	(cc) Outputorientierte Verfahren	251
	(α) Programmbudgetierung und Planning- Programming-Budgeting-System (PPBS)	251
	(β) Zero-Base Budgeting	251
3.2.4	Information und Partizipation im Budgetierungs- prozess	252
3.2.5	Fazit zur Erfolgsbudgetierung	254
3.3	Koordination über Verrechnungspreise	255
3.3.1	Vorbemerkungen	255
3.3.2	Funktionen und Arten von Verrechnungspreisen	256
	(a) Funktionen von Verrechnungspreisen	256
	(b) Arten von Verrechnungspreisen	257
	(ba) Überblick	257
	(bb) Marktpreise	258
	(bc) Verhandlungspreise	259
	(bd) Kostenorientierte Verrechnungspreise	259
	(α) Vollkosten als Verrechnungspreise	259
	(β) Grenz- bzw. Opportunitätskosten als Verrechnungspreisbasis	260
	(βα) Grundsätzliches	260
	(ββ) Dilemma opportunitätskosten- orientierter Verrechnungspreise	260
4	Kennzahlen und Kennzahlensysteme zur operativen Steuerung	261
4.1	Kennzahlen	261
4.2	Kennzahlensysteme	264

4.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Informations- und Koordinationsinstrument.....	269
4.4	Wertorientierte Kennzahlen	272
5	Fazit zum operativen Controlling	275
III	Strategisches Controlling.....	279
1	Einführung.....	279
1.1	Vorbemerkungen	279
1.2	Strategiebegriff	279
2	„Erfolgspotential“ als Steuerungsgröße.....	281
3	Instrumente des strategischen Controlling.....	287
3.1	Portfolio-Analysen.....	287
3.1.1	Vorbemerkungen	287
3.1.2	Ökonomische Wirkungshypothesen als Basis der Portfolio-Analyse.....	287
	(a) Produktmarkt-lebenszyklus-Konzept	287
	(b) Erfahrungskurve	292
	(c) PIMS-Projekt.....	295
3.1.3	Möglichkeiten und Grenzen der Unterstützung strategischer Planung und Kontrolle durch Portfolio-Analysen	296
3.2	Strategische Budgetierung	303
3.3	Balanced Scorecard.....	304
3.3.1	Darstellung des Konzeptes	304
3.3.2	Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der Balanced Scorecard im strategischen Controlling	313
4	Unterstützung strategischer Entscheidungen durch multikriterielle Verfahren	320
4.1	Unikriterielles versus multikriterielles Rechnungswesen	320
4.2	Überblick über multikriterielle Verfahren	320
4.3	Strategische Entscheidungsfindung mittels AHP.....	323
4.3.1	Verfahrensprinzip des AHP.....	323
4.3.2	Beispiel AHP-gestützter Strategieauswahl: Evaluation von Handlungsalternativen zur Durchsetzung eines neuen Produktes am Markt	328
5	Strategisches Controlling mittels Fuzzy-Control.....	341
5.1	Unschärfe der strategischen Entscheidungsproblematik.....	341
5.2	Konzept des Fuzzy-Control	348
6	Fazit zum strategischen Controlling	356
IV	Controlling aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik.....	359
1	Grundzüge der Neuen Institutionenökonomik.....	359
1.1	Grundsätzliches.....	359

1.2	Transaktionskostentheorie	361
1.3	Theorie der Verfügungsrechte (Property Rights)	362
1.4	Agencytheorie.....	363
1.5	Relevanz der Neuen Institutionenökonomik für das Controlling.....	364
2	Neoinstitutionelle Betrachtung ausgewählter Problemstellungen des Controlling	366
2.1	Effiziente Gestaltung von Unternehmensgrenzen als Postulat des Shareholder Value-Konzeptes	366
2.2	Grundlagen der Prinzipal-Agenten-Theorie.....	370
2.2.1	Einführung.....	370
2.2.2	Ein einfaches hidden action-Grundmodell.....	377
	(a) Modellannahmen.....	377
	(b) Lösung des Modells mittels first order approach ..	382
2.2.3	Kritische Analyse der Prinzipal-Agenten-Theorie.....	386
2.3	Anreizsysteme zur Lösung von Sach- und Verhaltens- interdependenzen	388
2.3.1	Einführung.....	388
2.3.2	Allgemeine Anforderungen an Anreizsysteme	389
2.3.3	Evaluation alternativer Anreizsysteme	391
	(a) Weitzman-Schema	392
	(aa) Grundmodell	392
	(ab) Analyse des Grundmodells	394
	(b) Anreizschema nach Osband und Reichelstein.....	400
	(ba) Grundmodell	400
	(bb) Analyse des Grundmodells	401
	(c) Profit Sharing	403
	(ca) Grundmodell	403
	(cb) Analyse des Grundmodells	404
	(d) Groves-Mechanismus.....	409
	(da) Grundmodell.....	409
	(db) Analyse des Grundmodells	410
2.3.4	Fazit zur Lösung der Koordinationsproblematik durch Anreizsysteme	414
2.4	Agencytheoretische Analyse der Verrechnungspreis- problematik	416
2.4.1	Einführung.....	416
2.4.2	Agencytheoretisches Grundmodell zur Analyse der Effizienz alternativer Arten von Verrechnungspreisen in einem Konzern.....	419
	(a) Darstellung des Grundmodells	419
	(b) Effizienzbeurteilung alternativer Verrechnungs- preisarten.....	423

	(ba) Grenzkostenbasierte Verrechnungspreise	423
	(bb) Verhandlungsorientierte Verrechnungs- preise.....	426
	(bc) Marktpreise	429
2.4.3	Validität des agencytheoretischen Verrechnungspreis- modells für einen erweiterten Problemrahmen	430
	(a) Erweiterung des Grundmodells	430
	(b) Effizienzbewertung alternativer Arten von Ver- rechnungspreisen im erweiterten Modell	435
	(ba) Grenzkostenbasierte Verrechnungspreise	435
	(bb) Verhandlungsorientierte Verrechnungs- preise.....	440
2.4.2	Fazit zur agencytheoretischen Rekonstruktion der Verrechnungspreisproblematik	445
3	Fazit zur neoinstitutionellen Betrachtung des Controlling	446
V	Objekte des Controlling	451
1	Einführung.....	451
2	Forschungs- und Entwicklungscontrolling	452
3	Beschaffungscontrolling.....	454
4	Produktionscontrolling	457
5	Absatzcontrolling	462
6	Logistikcontrolling	466
	6.1 Grundsätzliches.....	466
	6.2 Lagerhaltung versus Just-in-time-Produktion	468
7	Investitions- und Finanzcontrolling.....	471
	7.1 Abgrenzung von Investitions- und Finanz- bzw. Finanzierungscontrolling	471
	7.2 Aufgaben des Investitionscontrolling	471
	7.2.1 Koordinations- und Servicefunktionen	471
	7.2.2 Problematik wahrheitsgemäßer Investitionsanträge	474
	7.3 Aufgaben des Finanzcontrolling	476
8	Personalcontrolling.....	478
9	Projektcontrolling.....	480
10	Qualitätscontrolling	482
	10.1 Überblick	482
	10.2 Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse	484
	10.3 Qualitätskostenrechnung.....	486
11	Bankcontrolling.....	493
12	Versicherungscontrolling	498
13	Controlling im mittelständischen Unternehmen.....	500
14	Controlling in bedarfswirtschaftlich orientierten Institutionen	501
	14.1 Vorbemerkungen	501

14.2 Das Beispiel „Verwaltungscontrolling“	502
14.2.1 Konzeption und Aufgaben eines Verwaltungs- controlling.....	502
14.2.2 Institutionalisierung eines Verwaltungscontrolling	505
14.3 Probleme des Controlling in Bedarfswirtschaften	506
VI Gegenwart und Zukunft des Controlling	511
Anhang	515
A.I Symmetrische Kostenabweichungsanalysemethode	516
A.II Grundprinzip und Vorgehensweise des Analytischen Hierarchie Prozesses (AHP).....	517
A.II.1 Grundzüge des AHP	517
A.II.2 Eigenwertmethode im Rahmen des AHP.....	518
Literaturverzeichnis	523
Rechtsquellenverzeichnis	554
Stichwortverzeichnis	557