

# Kapitelübersicht

Inhaltsverzeichnis .....	IX
I. <i>Was Controlling ist:</i> Controlling im System der betrieblichen Führung .....	1
II. <i>Wie Controlling arbeitet:</i> Grundlagen zum Controlling-Instrumentarium .....	17
III. <i>Was Rechnungswesen und betriebliche Informationstechnik mit dem Controlling zu tun haben:</i> Controlling-Aufgaben bei der Gestaltung des betrieblichen Informationssystems .....	39
IV. <i>Worauf es bei der Gestaltung der betrieblichen Planung ankommt:</i> Controlling-Aufgaben bei der Planung betrieblicher Prozesse .....	73
V. <i>Was alle schon immer vermutet haben:</i> Controlling-Aufgaben bei der Kontrolle betrieblicher Prozesse .....	107
VI. <i>Wie das Universalwerkzeug intelligent eingesetzt wird:</i> Prinzipien der Kennzahlenanwendung im Controlling .....	123
VII. <i>Wo ein scheinbar simples Instrument zum intelligenten Mechanismus wird:</i> Das Berichtswesen als Controlling-Instrument .....	149
VIII. <i>Wie die verbreitetste Controlling-Standardmethode funktioniert:</i> Die Budgetierung als Controlling-Instrument .....	189

IX. <i>Wo das Controlling in der Personalführung mitredet:</i>	
Controlling-Funktionen bei der Gestaltung betrieblicher Motivations- systeme .....	223
X. <i>Warum es auch im einfachsten Fall manchmal nicht klappt:</i>	
Wertorientierte Unternehmenssteuerung .....	255
XI. <i>Wodurch Skandale vermieden werden sollen:</i>	
Zum Verhältnis von Controlling und betrieblichen Überwachungs- funktionen .....	280
XII. <i>Wie andere Controlling verstehen:</i>	
Kernlinien ausgewählter Controlling-Konzeptionen der Literatur .....	304
Ausblick: <i>Was sich im Fach so tut:</i>	
Entwicklungstendenzen der Controlling-Schwerpunkte in Wissen- schaft und Praxis .....	321
Literaturverzeichnis .....	323
Sachwortregister .....	337

# Inhaltsverzeichnis

Kapitelübersicht .....	VII
<b>I. Was Controlling ist:</b>	
Controlling im System der betrieblichen Führung .....	1
1. Ein Dutzend Fragen .....	1
2. Controlling als Führungsfunktion: der Controller als Antwortgeber .....	4
3. Einfache Erklärungsversuche zum Controlling-Begriff .....	6
a) Kann der Inhalt des Controlling-Begriffs aus der Wortbedeutung erschlossen werden? .....	6
b) Was verbindet die Praxis mit dem Begriff Controlling? .....	7
c) Controlling-Abgrenzungen nach den empirischen Erscheinungsformen .....	9
4. Der koordinationsorientierte Controlling-Begriff .....	12
a) Die Koordination als generelle Funktion des Controlling .....	12
b) Besondere Teilfunktionen des Controlling .....	14
c) Zur Erscheinungsform des Controlling in der Praxis .....	16
<b>II. Wie Controlling arbeitet:</b>	
Grundlagen zum Controlling-Instrumentarium .....	17
1. Ursachen der betrieblichen Koordinationsnotwendigkeit .....	17
2. Prinzipien der betrieblichen Koordination .....	22
3. Controlling-Aufgaben bei unterschiedlichen Prinzipien der delegativen Koordination .....	30
4. Überblick zum Controlling-Instrumentarium .....	33
<b>III. Was Rechnungswesen und betriebliche Informationstechnik mit dem Controlling zu tun haben:</b>	
Controlling-Aufgaben bei der Gestaltung des betrieblichen Informationssystems .....	39
1. Das Rechnungswesen als Controlling-Gegenstand .....	39
a) Überblick zu den Teilgebieten des betrieblichen Informationssystems .....	39

b) Controlling-Bezug der einzelnen Rechnungswesenkomponenten	44
c) Zur Eigenständigkeit interner und externer Dokumentationsrechnungen .....	47
d) Die Stellung der Informationsbereitstellung zum Controlling insgesamt .....	49
e) Erfassung mehrdimensional gemessener Tatbestände als Grenzfall des Rechnungswesens mit hoher Controlling-Relevanz .....	50
2. Die informationstechnische Gestaltung als Controlling-Gegenstand	54
a) Entstehung der informationstechnischen Koordinationsproblematik .....	54
b) Controlling-Aufgaben bei Datenbanken .....	56
c) Controlling-Aufgaben bei Modell- und Methodenbanken .....	64
d) Besonderheiten von Entscheidungsunterstützungssystemen ....	70

#### IV. Worauf es bei der Gestaltung der betrieblichen Planung ankommt:

Controlling-Aufgaben bei der Planung betrieblicher Prozesse .....	73
1. Der Planungsprozess als Controlling-Gegenstand .....	73
a) Bedeutung der Planung als Schwesterfunktion des Controlling .	73
b) Koordinationsaufgaben in der Phase der Zieloperationalisierung	75
c) Koordinationsaufgaben in der Phase der Problemsystematisierung .....	76
d) Koordinationsaufgaben in der Phase der Bewertung .....	77
e) Koordinationsaufgaben bei der Entscheidung .....	80
f) Koordinationsaufgaben im weiteren Führungsprozess .....	81
2. Planungsinstrumente als Controlling-Gegenstand .....	82
a) Zur Controlling-Relevanz von Planungsinstrumenten .....	82
b) Koordinationsaspekte der ABC-Analyse .....	84
c) Koordinationsaspekte der Portfoliomatrix-Analyse .....	87
3. Planungssysteme als Controlling-Gegenstand .....	91
a) Die Koordinationsproblematik in Planungssystemen .....	91
b) Die sachliche Koordination von Planungssystemen .....	94
c) Die zeitliche Koordination von Planungssystemen .....	97
d) Die planungshierarchische Koordination von Planungssystemen	97
e) Die unternehmensorganisatorische Koordination von Planungssystemen .....	100
4. Gesamtkoordination von Planungssystemen .....	101
a) Charakter der Controlling-Instrumente für eine Planungssystem-Koordination .....	101
b) Planungs-Aktualisierung im Zeitablauf: der Ansatz der rollenden Planung .....	102

V. <i>Was alle schon immer vermutet haben:</i>	
Controlling-Aufgaben bei der Kontrolle betrieblicher Prozesse .....	107
1. Kontrolle als Teil des Führungsprozesses .....	107
a) Merkmale der Kontrolle .....	107
b) Zwecke der Kontrolle .....	108
2. Betriebliche Kontrollprozesse als Controlling-Gegenstand .....	111
3. Besondere Gestaltungsmerkmale von Kontrollen .....	114
4. Gestaltungsmerkmale von Kontrollsystemen .....	117
VI. <i>Wie das Universalwerkzeug intelligent eingesetzt wird:</i>	
Prinzipien der Kennzahlenanwendung im Controlling .....	123
1. Merkmale von Kennzahlen .....	123
2. Funktionen von Kennzahlen .....	125
a) Einteilung der Kennzahlenfunktionen .....	125
b) Kennzahlen im sachlichen Führungsprozess: das Prinzip .....	127
c) Kennzahlen im sachlichen Führungsprozess: markante Fälle ....	128
d) Kennzahlen im organisatorischen Führungsprozess .....	132
3. Koordinative Wirkung von Kennzahlen .....	133
4. Die Balanced Scorecard als Umsetzungs-Instrument .....	138
a) Charakterisierung der Balanced Scorecard .....	138
b) Zur strategischen Dimension der Balanced Scorecard .....	140
c) Zu den vier Perspektiven der Balanced Scorecard .....	141
d) Konsequenzen der strukturellen Aspekte für die Kennzahlen einer Balanced Scorecard .....	143
e) Methodische Schritte zur Konstruktion einer verallgemeinerten Balanced Scorecard .....	145
VII. <i>Wo ein scheinbar simples Instrument zum intelligenten Mechanismus wird:</i>	
Das Berichtswesen als Controlling-Instrument .....	149
1. Die Informationsbedarfsanalyse als inhaltliche Voraussetzung für die Konzeption von Berichten .....	149
a) Controlling-Relevanz der Informationsbedarfsanalyse .....	149
b) Deduktive Methoden der Informationsbedarfsanalyse .....	151
c) Angebotsorientierte Methoden der Informationsbedarfsanalyse	152
d) Nachfrageorientierte Methoden der Informationsbedarfsanalyse	154
e) Die Methoden der Informationsbedarfsanalyse im Vergleich ....	157
2. Grundlagen des Berichtswesens .....	158
a) Aufgaben des Berichtswesens .....	158
b) Formen des Berichtswesens .....	160
c) Äußere Gestaltung von Berichten .....	166

3. Die verborgenen Koordinationsaufgaben des Controlling im Berichtswesen .....	168
a) Die Abgrenzung von Ausnahmen als Koordinationsaufgabe ....	168
b) Regeln zur Trennung von Normal- und Ausnahmesituationen im Berichtswesen .....	172
4. Besonderheiten computergestützter Informationssysteme .....	175
a) Executive-Information-Systeme als besonders leistungsfähige computergestützte Berichtssysteme .....	175
b) Erweiterte Auswertungsmöglichkeiten im Data Warehouse ....	182
 VIII. <i>Wie die verbreitetste Controlling-Standardmethode funktioniert:</i>	
Die Budgetierung als Controlling-Instrument .....	189
1. Was ist ein Budget? .....	189
2. Worin liegt das Koordinationspotenzial eines Budgets? .....	191
3. Die Rolle des Budgets in der Gesamtsteuerung der budgetierten Einheit .....	193
4. Budgetierungstechniken .....	197
a) Systematik der Budgetierungstechniken .....	197
b) Die allgemeine Programmbudgetierung .....	200
c) Die inputorientierte Fortschreibung .....	200
d) Die Gemeinkostenwertanalyse .....	201
e) Das Zero-Base-Budgeting .....	206
5. Zur Wirksamkeit der Budgetsteuerung .....	215
a) Die organisatorische Steuerung nach der Budgetfestlegung .....	215
b) Der Ansatz des Beyond Budgeting .....	218
 IX. <i>Wo das Controlling in der Personalführung mitredet:</i>	
Controlling-Funktionen bei der Gestaltung betrieblicher Motivationssysteme .....	223
1. Die Anreizgestaltung als Teil der generellen Entlohnungsproblematik .....	223
a) Prinzipien der Lohngerechtigkeit .....	223
b) Worauf können Anreize wirken? .....	225
2. Einordnung von Anreizsystemen in das Führungsinstrumentarium .....	226
a) Anreizsysteme als spezielle Motivationssysteme .....	226
b) Zusammenhang von Anreizsystem und Kontrolle .....	229
3. Gestaltung von Belohnungssystemen als Koordinationsaufgabe ....	232
a) Struktur eines Belohnungssystems .....	232
b) Hauptanforderungen an Belohnungssysteme .....	234
c) Auffällige Koordinationsprobleme zu den Hauptanforderungen .....	238
d) Durchführungsanforderungen an Belohnungssysteme .....	241

4. Modellbeispiele spezieller Anreizsysteme bei Ressourcenverbund und asymmetrischer Informationslage .....	246
a) Delegationsprinzip und Koordinationsproblematik im Modellfall .....	246
b) Leistungsfähigkeit verschiedener Anreizsysteme für den Modellfall .....	248
X. <i>Warum es auch im einfachsten Fall manchmal nicht klappt:</i>	
Wertorientierte Unternehmenssteuerung .....	255
1. Merkmale wertorientierter Unternehmenssteuerung .....	255
2. Die drei Gruppen wertorientierter Kennzahlen .....	257
a) Renditen als wertorientierte Steuerungskennzahlen .....	257
b) Periodenbezogene Überschussgrößen als wertorientierte Steuerungskennzahlen .....	261
c) Gesamtwertgrößen als wertorientierte Steuerungskennzahlen ..	264
3. Vergleichende Analyse von EVA, CVA und Renditen .....	269
a) Der eher statisch konzipierte Economic Value Added zur Projektsteuerung .....	269
b) Grundstruktur einer dynamisch konzipierten Projektsteuerung	271
c) Der eher dynamisch konzipierte Cash Value Added zur Projektsteuerung .....	273
d) Zur prinzipiellen Problematik aller periodenbezogenen Steuerungsgrößen .....	275
XI. <i>Wodurch Skandale vermieden werden sollen:</i>	
Zum Verhältnis von Controlling und betrieblichen Überwachungsfunktionen .....	280
1. Die interne Revision als prozessunabhängige betriebliche Überwachung .....	280
a) Aufgabenspektrum der internen Revision .....	280
b) Compliance-Aufgaben im Vergleich zur internen Revision .....	283
c) Prüfungsformen der internen Revision .....	286
d) Grenzen der vorbeugenden Wirkung interner Revision .....	288
2. Das interne Kontrollsystem als spezielle prozessbegleitende Überwachung .....	290
a) Aufgabenspektrum des internen Kontrollsystems .....	290
b) Maßnahmen des internen Kontrollsystems im Güterbereich .....	292
c) Maßnahmen des internen Kontrollsystems im Führungsbereich	293
3. Zusammenhang von Controlling, interner Revision und internem Kontrollsystem .....	299

XII. *Wie andere Controlling verstehen:*

Kernlinien ausgewählter Controlling-Konzeptionen der Literatur .....	304
1. Gehört Controlling zum Finanz- und Rechnungswesen? .....	304
2. Kriterien zur Einordnung unterschiedlicher Controlling-Auffassungen der Literatur .....	305
3. Controlling-Auffassungen mit einem Schwerpunkt in der Informationsfunktion .....	308
4. Koordinationsorientierte Controlling-Auffassungen .....	311
5. Controlling-Auffassungen mit einer nicht koordinationsorientierten übergreifenden Funktion .....	315

Ausblick: *Was sich im Fach so tut:*

Entwicklungstendenzen der Controlling-Schwerpunkte in Wissenschaft und Praxis .....	321
---	-----

Literaturverzeichnis .....	323
----------------------------	-----

Sachwortregister .....	337
------------------------	-----