

# Inhaltsübersicht

<b>Teil 1: Grundlagen des Controlling</b> .....	1
<b>1 Entscheidungsorientierte Controllingkonzeption</b> .....	1
1.1 Abgrenzung des Controlling .....	1
1.2 Entscheidungskoordination als Problemstellung .....	7
1.3 Umsetzung von Koordinationskonzepten und Sicherung der Informationsversorgung als Problemlösungsansatz.....	22
<b>2 Ausgestaltung des Controlling nach der entscheidungsorientierten Konzeption</b> .....	34
2.1 Funktionale Ausgestaltung des Controlling.....	34
2.2 Institutionelle Ausgestaltung des Controlling .....	71
2.3 Instrumentelle Ausgestaltung des Controlling.....	91
<b>3 Controllingkonzeptionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur</b> .....	95
3.1 Überblick über die Controllingkonzeptionen .....	95
3.2 Informationsorientierte Controllingkonzeptionen.....	97
3.3 Koordinationsorientierte Controllingkonzeptionen .....	102
3.4 Rationalitätsorientierte Controllingkonzeption .....	115
3.5 Vergleich der Controllingkonzeptionen.....	117
<b>Teil 2: Controlling bei verschiedenen Koordinationskonzepten</b> .....	119
<b>4 Controlling bei der Koordination durch Pläne und Planung</b> .....	119
4.1 Abgrenzung der Planung .....	119
4.2 Merkmale von Planungssystemen .....	128
4.3 Abgrenzung der Kontrolle als Aufgabe der Steuerung .....	181
4.4 Merkmale von Kontrollsystemen .....	189
<b>5 Controlling bei der Koordination durch Budgets</b> .....	195
5.1 Abgrenzung von Budget und Budgetierung.....	195
5.2 Prozess der Budgeterstellung .....	208
5.3 Verhaltensorientierte Budgetierung .....	220
5.4 Kennzeichnung der Budgetkontrolle.....	235
<b>6 Controlling bei der Koordination durch Zielvorgaben</b> .....	253
6.1 Abgrenzung von Zielvorgaben .....	253
6.2 Kennzahlensysteme zur Koordination durch Zielvorgaben .....	261
6.3 Lenkpreise zur Bewertung innerbetrieblicher Leistungsbeziehungen .....	285

<b>7 Controlling bei der Koordination durch Anreizsysteme.....</b>	<b>328</b>
7.1 Grundlagen von Anreizsystemen .....	328
7.2 Gestaltung von Anreizsystemen.....	331
7.3 Anreizsysteme für die wahrheitsgemäße Berichterstattung.....	343

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil 1: Grundlagen des Controlling</b> .....	1
<b>1 Entscheidungsorientierte Controllingkonzeption</b> .....	1
1.1 Abgrenzung des Controlling .....	1
1.1.1 Komponenten einer Controllingkonzeption .....	1
1.1.2 Begriff des Controlling.....	4
1.2 Entscheidungskoordination als Problemstellung .....	7
1.2.1 Abgrenzung von Primär- und Sekundärkoordination.....	7
1.2.1.1 Prinzipien der Primärkoordination .....	7
1.2.1.2 Konzepte der Primärkoordination .....	9
1.2.2 Ursachen des Bedarfs an Sekundärkoordination .....	12
1.2.2.1 Differenzierung von Entscheidungen .....	12
1.2.2.2 Dezentralisation von Entscheidungen .....	13
1.2.3 Interdependenzprobleme als Folge von Differenzierung und Dezentralisation .....	16
1.2.3.1 Abgrenzung der Sachinterdependenzen .....	16
1.2.3.2 Merkmale von Verhaltensinterdependenzen.....	20
1.3 Umsetzung von Koordinationskonzepten und Sicherung der Informations- versorgung als Problemlösungsansatz .....	22
1.3.1 Abgrenzung des Problemlösungsansatzes.....	22
1.3.1.1 Direkte Controllingziele .....	22
1.3.1.2 Indirekte Controllingziele .....	25
1.3.2 Konzepte der Entscheidungskoordination .....	26
1.3.2.1 Überblick über die Koordinationskonzepte .....	26
1.3.2.2 Hierarchische sachorientierte Konzepte .....	27
1.3.2.3 Hierarchiefreie sachorientierte Konzepte .....	30
1.3.2.4 Personenorientierte Konzepte .....	31
<b>2 Ausgestaltung des Controlling nach der entscheidungsorientierten Konzeption</b> .....	34
2.1 Funktionale Ausgestaltung des Controlling.....	34
2.1.1 Überblick über die Aufgaben des Controlling.....	34
2.1.2 Systemplanung und -steuerung als systemgestaltende Aufgabe .....	38
2.1.2.1 Aufgaben der Systemplanung und -steuerung .....	38
2.1.2.2 Planung und Steuerung von Koordinationssystemen.....	42
Phasen im Planungs- und Steuerungsprozess .....	42
Audit als Instrument der Überwachung.....	42
2.1.2.3 Planung und Steuerung von Informationssystemen.....	44
Analyse des Informationsbedarfs .....	45
Analyse des Informationsangebotes .....	54
Entwurf eines Informationssystems .....	56
Überwachung und Anpassung des Informationssystems .....	58

2.1.3	Projektmanagement als systemgestaltende Aufgabe .....	59
2.1.3.1	Systemgestaltung als Projekt .....	59
2.1.3.2	Aufgaben des Projektmanagements.....	59
2.1.3.3	Kontrolle der Projektkosten.....	64
2.1.4	Prozessunterstützende Aufgaben des Controlling.....	68
2.1.4.1	Management von Koordinationsprozessen.....	68
2.1.4.2	Problemspezifische Informationsversorgung .....	70
2.2	Institutionelle Ausgestaltung des Controlling .....	71
2.2.1	Organisation des Controlling als Gestaltungsproblem .....	71
2.2.1.1	Gestaltungsvariablen der Controllingorganisation .....	71
2.2.1.2	Effektivitätsindikatoren der Controllingorganisation .....	72
2.2.2	Zuordnung von Controllingaufgaben zu Aufgabenträgern .....	75
2.2.3	Organisation des Controllingbereichs.....	77
2.2.3.1	Gliederung des Controllingbereichs.....	77
2.2.3.2	Dezentralisation des Controlling.....	79
2.2.3.3	Unterstellung des dezentralen Bereichscontrolling.....	83
2.2.4	Einordnung des Controlling in die Unternehmensorganisation.....	85
2.2.4.1	Hierarchische Einordnung der Controllingstellen.....	85
2.2.4.2	Kompetenzen des Controlling.....	89
2.3	Instrumentelle Ausgestaltung des Controlling .....	91
<b>3</b>	<b>Controllingkonzeptionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur.....</b>	<b>95</b>
3.1	Überblick über die Controllingkonzeptionen .....	95
3.2	Informationsorientierte Controllingkonzeptionen.....	97
3.2.1	Kennzeichnung der Konzeptionen .....	97
3.2.2	Vergleich der informationsorientierten Konzeptionen.....	100
3.3	Koordinationsorientierte Controllingkonzeptionen .....	102
3.3.1	Grundgedanken koordinationsorientierter Controlling- konzeptionen .....	102
3.3.2	Planungs- und kontrollsystemorientierte Controllingkonzeption.....	104
3.3.3	Führungssystemorientierte Controllingkonzeption.....	108
3.3.4	Metaführungssystemorientierte Controllingkonzeption .....	112
3.3.5	Grenzen der koordinationsorientierten Controllingkonzeptionen....	113
3.4	Rationalitätsorientierte Controllingkonzeption .....	115
3.5	Vergleich der Controllingkonzeptionen.....	117
<b>Teil 2:</b>	<b>Controlling bei verschiedenen Koordinationskonzepten.....</b>	<b>119</b>
<b>4</b>	<b>Controlling bei der Koordination durch Pläne und Planung.....</b>	<b>119</b>
4.1	Abgrenzung der Planung .....	119
4.1.1	Begriff und Arten der Planung .....	119
4.1.2	Funktionen der Planung .....	121
4.1.2.1	Überblick über die Funktionen der Planung.....	121
4.1.2.2	Koordinationsfunktion der Planung.....	122
4.1.3	Prozess der Planung .....	123

4.2	Merkmale von Planungssystemen .....	128
4.2.1	Elemente von Planungssystemen .....	128
4.2.2	Inhaltliche Merkmale von Planungssystemen.....	130
4.2.2.1	Umfang und Detailliertheit der Planung.....	130
4.2.2.2	Differenzierung in Teilpläne .....	131
4.2.2.3	Formen der Planungssequenz.....	137
4.2.2.4	Verkettung und Integration von Teilplänen.....	139
4.2.2.5	Ansätze zur Flexibilisierung der Planung.....	142
	Notwendigkeit einer Flexibilisierung der Planung .....	142
	Laufende Anpassung der Pläne .....	143
	Vorwegnahme möglicher Anpassungsnotwendigkeiten .....	146
4.2.3	Organisatorische Merkmale von Planungssystemen .....	155
4.2.3.1	Abgrenzung von Aufbau- und Ablauforganisation.....	155
4.2.3.2	Zentralisationsgrad der Planung.....	158
	Zentrale Planung .....	158
	Partizipation .....	158
	Dezentrale Planung.....	160
4.2.3.3	Reihenfolge der Teilpläne .....	162
	Entwicklungsfolge sachlich-horizontal differenzierter Teilpläne.....	162
	Entwicklungsfolge zeitlich-vertikal differenzierter Teilpläne.....	163
4.2.3.4	Hierarchiedynamik .....	164
	Formen der Hierarchiedynamik.....	164
	Verfahren bei sequentieller Planung.....	165
	Verfahren bei paralleler Planung .....	168
4.2.3.5	Weitere ablauforganisatorische Merkmale .....	169
4.2.4	Methodische Merkmale von Planungssystemen .....	170
4.2.4.1	Koordinationsinstrumente der Planung.....	170
4.2.4.2	Bestimmung von Opportunitätskosten.....	171
4.2.4.3	Struktur der hierarchischen Planung.....	174
4.3	Abgrenzung der Kontrolle als Aufgabe der Steuerung .....	181
4.3.1	Kontrolle im Prozess der Steuerung .....	181
4.3.1.1	Prozess der Steuerung .....	181
4.3.1.2	Formen der Kontrolle .....	183
4.3.1.3	Strategische, taktische und operative Kontrolle .....	185
4.3.2	Funktionen der Kontrolle .....	186
4.3.3	Prozess der Kontrolle .....	187
4.4	Merkmale von Kontrollsystemen .....	189
4.4.1	Elemente von Kontrollsystemen .....	189
4.4.2	Inhaltliche Merkmale von Kontrollsystemen .....	190
4.4.3	Organisatorische Merkmale von Kontrollsystemen.....	191
4.4.4	Methodische Merkmale von Kontrollsystemen .....	194

<b>5</b>	<b>Controlling bei der Koordination durch Budgets</b> .....	195
5.1	Abgrenzung von Budget und Budgetierung.....	195
5.1.1	Begriff und Arten von Budgets .....	195
5.1.2	Funktionen von Budgets .....	198
5.1.3	Struktur des Master Budgets.....	200
5.1.4	Budgetierung als Prozess der Budgeterstellung und -steuerung.....	206
5.2	Prozess der Budgeterstellung .....	208
5.2.1	Prinzipien der Budgeterstellung .....	208
5.2.2	Phasen im Prozess der Budgeterstellung.....	211
5.2.3	Verfahren der Budgeterstellung .....	212
5.2.3.1	Klassifikation der Verfahren der Budgeterstellung .....	212
5.2.3.2	Anwendungsbereich der Verfahren der Budgeterstellung...	215
5.2.3.3	Überblick über die Verfahren der Budgeterstellung .....	218
5.3	Verhaltensorientierte Budgetierung .....	220
5.3.1	Motivierung zu zielorientiertem Verhalten .....	220
5.3.2	Erklärung der Verhaltenswirkungen von Budgets .....	222
5.3.2.1	Überblick über Motivationstheorien.....	222
5.3.2.2	Anspruchsniveautheorie.....	223
5.3.2.3	Zielsetzungstheorie .....	225
5.3.2.4	Erwartungs-Valenz-Theorien.....	227
	VIE-Theorie nach Vroom .....	227
	Erwartungs-Wert-Modell nach Porter/Lawler .....	229
5.3.3	Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für die Budgetierung.....	233
5.4	Kennzeichnung der Budgetkontrolle.....	235
5.4.1	Abgrenzung der Budgetkontrolle.....	235
5.4.2	Analyse von Kostenabweichungen.....	237
5.4.2.1	Grundlagen der Analyse von Kostenabweichungen.....	237
5.4.2.2	Spaltung von Kostenabweichungen höherer Ordnung.....	240
5.4.3	Analyse von Erlösabweichungen .....	246
5.4.3.1	Problembereiche der Analyse von Erlösabweichungen .....	246
5.4.3.2	Ursachenanalyse von Erlösabweichungen.....	249
<b>6</b>	<b>Controlling bei der Koordination durch Zielvorgaben</b> .....	253
6.1	Abgrenzung von Zielvorgaben .....	253
6.1.1	Begriff der Zielvorgabe.....	253
6.1.2	Prozess der Zielplanung und -steuerung .....	254
6.1.3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Bestandteil eines Zielplanungs- und -steuerungssystems .....	256
6.1.3.1	Struktur und Funktion von Kennzahlensystemen .....	256
6.1.3.2	Anforderungen an Kennzahlen zur Koordination durch Zielvorgaben .....	259
6.2	Kennzahlensysteme zur Koordination durch Zielvorgaben .....	261
6.2.1	Überblick über Kennzahlensysteme.....	261

6.2.2	Erfolgsorientierte Kennzahlensysteme .....	262
6.2.2.1	Kennzahlensysteme für Profit Center .....	262
6.2.2.2	Kennzahlensysteme für Investment Center .....	266
6.2.2.3	Grenzen erfolgsorientierter Kennzahlensysteme .....	271
6.2.2.4	Wertorientierte Kennzahlensysteme.....	272
	Discounted Cash Flow (DCF) .....	273
	Economic Value Added (EVA).....	277
	Cash Flow Return on Investment (CFROI) .....	279
6.2.3	Balanced Scorecard als mehrdimensionales Kennzahlensystem.....	280
6.2.3.1	Zwecke und Elemente einer Balanced Scorecard .....	280
6.2.3.2	Aufbauprinzipien der Balanced Scorecard.....	281
6.3	Lenkpreise zur Bewertung innerbetrieblicher Leistungsbeziehungen .....	285
6.3.1	Kennzeichnung von Lenkpreisen .....	285
6.3.1.1	Abgrenzung von Lenkpreisen .....	285
6.3.1.2	Funktionen von Lenkpreisen .....	287
6.3.2	Überblick über die Verfahren zur Bestimmung von Lenkpreisen.....	290
6.3.3	Marktpreisorientierte Lenkpreise .....	292
6.3.3.1	Marktpreisorientierte Lenkpreise ohne Verbundeffekte .....	292
6.3.3.2	Marktpreisorientierte Lenkpreise bei Verbundeffekten .....	295
6.3.4	Grenzkosten- und opportunitätskostenorientierte Lenkpreise .....	298
6.3.4.1	Grenzkostenorientierte Lenkpreise bei ausreichenden Kapazitäten.....	298
6.3.4.2	Opportunitätskostenorientierte Lenkpreise bei Engpässen.....	305
6.3.5	Ansätze zur Überwindung des Dilemmas der Lenkpreissysteme .....	311
6.3.5.1	Inhalt des Dilemmas der Lenkpreissysteme .....	311
6.3.5.2	Kostenorientierte Lenkpreise.....	312
	Vollkostenorientierte Lenkpreise .....	312
	Cost-plus-Lenkpreise.....	316
6.3.5.3	Kombinierte Lenkpreise .....	316
	Zweistufige Lenkpreise .....	316
	Profit Sharing.....	321
	Duale Lenkpreise.....	322
6.3.6	Festlegung von Lenkpreisen durch Vorgabe oder Verhandlungen ...	325
<b>7</b>	<b>Controlling bei der Koordination durch Anreizsysteme.....</b>	<b>328</b>
7.1	Grundlagen von Anreizsystemen .....	328
7.1.1	Notwendigkeit von Anreizsystemen .....	328
7.1.2	Funktionen von Anreizsystemen .....	330
7.2	Gestaltung von Anreizsystemen.....	331
7.2.1	Basiselemente von Anreizsystemen.....	331
7.2.1.1	Anforderungen an die Basiselemente .....	331
7.2.1.2	Belohnungen .....	332
7.2.1.3	Bemessungsgrundlagen .....	333
7.2.1.4	Belohnungsregeln .....	337
7.2.1.5	Ausschüttungsregeln.....	338

7.2.2	Theoretische Fundierung von Anreizsystemen.....	338
7.2.2.1	Betrachtete Entscheidungssituation.....	338
7.2.2.2	Grundmodell der Agency Theorie für Hidden Action-Situationen .....	340
7.3	Anreizsysteme für die wahrheitsgemäÙe Berichterstattung.....	343
7.3.1	Überblick über die Anreizsysteme.....	343
7.3.2	Berichterstattung für die Verteilung knapper Ressourcen.....	344
7.3.2.1	Groves-Schema.....	344
7.3.2.2	Profit-Sharing-Schema .....	346
7.3.3	Berichterstattung für die Planung von Vorgaben .....	348
7.3.3.1	Weitzman-Schema.....	348
7.3.3.2	Anreizsystem nach Osband und Reichelstein.....	351
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>355</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>375</b>