

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XIX
Symbolverzeichnis	XXIII

0. Einführung	1
I. Entwicklung, Konzeption und Organisation des Controlling	4
1. Terminologische, konzeptionelle und funktionale Grundlagen des Controlling	4
1.1 Ursprünge und historische Entwicklung des Controlling	4
1.2 Controllingkonzeptionen	5
1.2.1 Empirische Untersuchungen zum Controlling	5
1.2.2 Theoretische Fundierung des Controlling	16
1.3 Controllingfunktionen	25
1.3.1 Überblick	25
1.3.2 Koordinationsfunktionen des Controlling	27
a) Überblick	27
b) Koordination innerhalb der Führungsteilsysteme	29
c) Koordination zwischen Führungsteilsystemen	31
1.3.3 Servicefunktionen des Controlling	34
a) Überblick	34
b) Entscheidungsunterstützung	34
c) Informationsversorgung	35
2. Strategisches versus operatives Controlling	38
2.1 Abgrenzung und Koordination von strategischem und operativem Controlling	38
2.1.1 Überblick	38
2.1.2 Operatives Controlling	39
2.1.3 Strategisches Controlling	39
2.1.4 Koordination	41
2.2 Koordination von strategischem und operativem Controlling als Problem der Verknüpfung von Investitions- und Kostenrechnung	42
2.2.1 Grundsätzliches	42
2.2.2 Das Lücke-Theorem	42
2.2.3 Der kontrolltheoretische Ansatz	43

2.2.4	Der investitionstheoretische Ansatz	44
3.	Controlling als Organisationsproblem	47
3.1	Überblick	47
3.2	Organisatorische Ausgestaltung des Verhältnisses "Management-Controlling" in Theorie und Praxis	47
3.3	Zentrale versus dezentrale Controllingorganisation	52
3.4	Organisation des strategischen und des operativen Controlling	53
4.	Objekte des Controlling	56
4.1	Vorbemerkungen	56
4.2	Forschungs- und Entwicklungscontrolling	56
4.3	Beschaffungscontrolling	58
4.4	Produktionscontrolling	61
4.4	Absatzcontrolling	66
4.5.1	Aufgaben und Instrumente des Absatzcontrolling	66
4.5.2	Agencytheoretische Fundierung des Absatzcontrolling	70
a)	Vorbemerkungen	70
b)	Ein Principal-Agent-Modell zur Steuerung von Verkaufsaußendienstmitarbeitern	70
c)	Modifikation des Principal-Agent-Modells	71
4.6	Logistikcontrolling	78
4.6.1	Grundsätzliches	78
4.6.2	Lagerhaltung versus Just-in-Time-Produktion	80
4.7	Investitions- und Finanzcontrolling	83
4.7.1	Abgrenzung von Investitions- und Finanz- bzw. Finanzierungscontrolling	83
4.7.2	Aufgaben des Investitionscontrolling	84
a)	Koordinations- und Servicefunktion	84
b)	Das Problem wahrheitsgemäßer Investitionsanträge	86
4.7.3	Aufgaben des Finanzcontrolling	88
4.8	Personalcontrolling	89
4.9	Projektcontrolling	91
4.10	Qualitätscontrolling	92
4.10.1	Überblick	92
4.10.2	Die Fehler-Möglichkeiten- und Einfluß-Analyse	94
4.10.3	Die Qualitätskostenrechnung	98
II.	Operatives Controlling	105
1.	Kurzfristiger kalkulatorischer Erfolg als Steuerungsgröße des operativen Controlling	105
1.1	Überblick	105
1.2	Die Komponenten des kurzfristigen kalkulatorischen Erfolges	106
1.2.1	Planung und Kontrolle von Erlösen	106
a)	Vorbemerkungen	106
b)	Erlösplanung	107
(a)	Preis-Absatz-Funktionen	107

(b)	Grenzplannerlösrechnung	107
(c)	Conjoint-Analyse	109
(d)	Statistische Verfahren	110
(aa)	Regressionsanalyse	110
(bb)	Zeitreihenanalyse	112
(cc)	Das Fazit zu statistischen Verfahren	114
c)	Erlöskontrolle (Abweichungsanalysen)	114
1.2.2	Planung und Kontrolle von entscheidungsrelevanten	
	Kosten	122
a)	Kostenplanung	122
(a)	Überblick	122
(b)	Die Istkostenrechnung	123
(c)	Die Plankostenrechnung	123
(aa)	Grundsätzliches	123
(bb)	Die starre Plankostenrechnung	125
(cc)	Die flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	128
(dd)	Die Prozeßkostenrechnung	130
(α)	Zur Entwicklung der Prozeßkostenrechnung	130
(β)	Das System der Prozeßkostenrechnung	131
(γ)	Das Beispiel "Prozeßorientierte Qualitätskostenrechnung"	134
(δ)	Implementation und Beurteilung der Prozeßkostenrechnung	137
(ee)	Die flexible Plankostenrechnung auf Grenzkostenbasis (Grenzplankostenrechnung)	139
(α)	Überblick	139
(β)	Theoretische Grundlagen und konzeptioneller Aufbau der Grenzplankostenrechnung in Standardform	140
(γ)	Weiterentwicklung der flexiblen Grenzplankostenrechnung	152
(ff)	Relative Plan-Einzelkostenrechnung	154
(α)	Theoretische Grundlagen der relativen Einzelkostenrechnung	154
(β)	Anwendungsprobleme der relativen Einzelkostenrechnung	158
(gg)	Das Konzept der Opportunitätskosten	159
b)	Kostenkontrolle (Abweichungsanalysen)	159
(a)	Überblick	159
(b)	Theoretische Grundlagen der Abweichungsanalyse	160
(c)	Kostenabweichungsanalysemethoden	162
(d)	Ein Beispiel	167

(e) Aussagefähigkeit und Weiterentwicklungspotential von Kostenabweichungsanalysemethoden	170
1.3 Ergebnisorientierte Betrachtung	174
1.3.1 Deckungsbeitragsrechnungen	174
a) Aufgaben der Deckungsbeitragsrechnung	174
b) Deckungsbeitragsrechnungen auf der Basis von Grenzplankosten	174
c) Deckungsbeitragsrechnung auf der Basis von rela- tiven Einzelkosten	179
d) Deckungsbeitragsflußrechnung	180
1.3.2 Break-Even-Analysen	183
2. Einsatzmöglichkeiten kurzfristiger Erfolgsrechnungen	190
2.1 Grundsätzliches	190
2.2 Programmplanung in Engpaßsituationen	190
2.3 Planung von Preisgrenzen	201
2.3.1 Preisuntergrenzen	201
a) Grundsätzliches	201
b) Unterbeschäftigung	201
c) Preisuntergrenze bei einer Engpaßkapazität	204
d) Preisuntergrenzen bei mehreren Engpaßkapazitäten	206
2.3.2 Preisobergrenzen	210
a) Grundsätzliches	210
b) Der Fall freier Kapazitäten	210
c) Preisobergrenze bei einer Engpaßkapazität	212
d) Preisobergrenzen bei mehreren Engpässen	213
2.4 Eigenfertigung oder Fremdbezug?	214
3. Koordination dezentraler Einheiten	217
3.1 Koordination über Erfolgsbudgetierung	217
3.1.1 Budgetierung als Aufgabe des operativen Controlling	217
3.1.2 Ein agencytheoretisches Modell zur Erfolgsbudgetierung	219
a) Grundlagen	219
b) Top down-Budgetierung	223
c) Bottom up-Budgetierung	229
d) Budgetierung im Gegenstromverfahren	230
3.2 Koordination über Verrechnungspreise	231
3.2.1 Vorbemerkungen	231
3.2.2 Funktionen und Arten von Verrechnungspreisen	231
a) Funktionen von Verrechnungspreisen	231
b) Arten von Verrechnungspreisen	232
(a) Überblick	232
(b) Marktpreise	232
(c) Verhandlungspreise	234
(d) Kostenorientierte Verrechnungspreise	234
(aa) Vollkosten als Verrechnungspreise	234
(bb) Grenz- bzw. Opportunitätskosten als	

Verrechnungspreisbasis	234
α) Grundsätzliches	234
β) Das Dilemma opportunitätskosten-orientierter Verrechnungspreise	235
3.2.3 Agencytheoretische Analyse von Verrechnungspreisen im internationalen Konzern	235
a) Ein agencytheoretisches Grundmodell	235
b) Optimale Verrechnungspreise	238
(a) Grenzkostenbasierte Verrechnungspreise	238
(b) Verhandlungsorientierte Verrechnungspreise	239
(c) Marktpreise	242
c) Validität des agencytheoretischen Verrechnungspreismodells für einen international erweiterten Problemrahmen	243
(a) Ausgangsmodell	243
(b) Grenzkostenorientierte Verrechnungspreise	245
(c) Verhandlungsorientierte Verrechnungspreise	249
3.2.4 Zusammenfassung	253
4. Fazit zum operativen Controlling	255
III. Strategisches Controlling	257
1. "Erfolgspotential" als Steuerungsgröße	257
2. Strategische Koordinationsinstrumente	263
2.1 Portfolio-Analysen	263
2.1.1 Vorbemerkungen	263
2.1.2 Ökonomische Wirkungshypothesen als Basis der Portfolio-Analyse	263
a) Das Produktlebenszyklus-Konzept	263
b) Die Erfahrungskurve	265
c) Das PIMS-Projekt	268
2.1.3 Möglichkeiten und Grenzen der Unterstützung strategischer Planung und Kontrolle durch Portfolio-Analysen	269
2.2 Strategische Budgetierung	276
2.2.1 Grundlagen der strategischen Budgetierung	276
2.2.2 Investitionsbudgetierung	277
a) Grundsätzliches zur Investitionsbudgetierung	277
b) Ein Grundmodell	278
c) Investitionsbudgetierung bei unbegrenzten Finanzmitteln	281
(a) Der Residualgewinn als Beurteilungsgröße	281
(b) Der Return on Investment als Beurteilungsgröße	282
d) Investitionsbudgetierung bei begrenzten Finanzmitteln	285

e) Anreizsysteme für unverzerrte Berichterstattung im Rahmen der Investitionsbudgetierung	285
(a) Überblick	285
(b) Der Groves-Mechanismus	286
(c) Das Weitzman-Modell	290
3. Unterstützung strategischer Entscheidungen durch multikriterielle Verfahren	298
3.1 Zahlungsorientiertes Rechnungswesen versus multikriterielle Verfahren	298
3.2 Überblick über multikriterielle Verfahren	298
3.3 Strategische Entscheidungsfindung mittels AHP	302
3.3.1 Verfahrensprinzip des AHP	302
3.3.2 Beispiel AHP-gestützter Strategiewahl: Bestimmung der vorteilhaften Handlungsalternative zur Bewirkung eines strategischen Profilwandels	305
4. Strategisches Controlling mittels Fuzzy-Control	318
4.1 Unschärfe der strategischen Entscheidungsproblematik	318
4.2 Strategisches Controlling mittels Fuzzy-Control	323
5. Fazit zum strategischen Controlling	332
IV. Neue Anwendungsgebiete und Entwicklungstendenzen des Controlling	333
1. Vom industriellen zum dienstleistungsorientierten Controlling	333
1.1 Überblick	333
1.2 Bankcontrolling	333
1.3 Versicherungscontrolling	337
2. Controlling in mittelständischen Unternehmen	340
3. Controlling in bedarfswirtschaftlich orientierten Institutionen	342
3.1 Vorbemerkungen	342
3.2 Das Beispiel "Verwaltungscontrolling"	343
3.2.1 Konzeption und Aufgaben eines Verwaltungscontrolling	343
3.2.2. Institutionalisierung eines Verwaltungscontrolling	345
3.3 Probleme des Controlling in Bedarfswirtschaften	346
4. Zum Nutzen und zur Zukunft der Controlling-Konzeption	348
Anhang: Grundprinzip und Vorgehensweise des Analytischen Hierarchie Prozesses	351
Literaturverzeichnis	355
Stichwortverzeichnis	387