

# 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
( $\alpha$ ) Zur Entwicklung der Prozeßkostenrechnung . . . . .	130
( $\beta$ ) Das System der Prozeßkostenrechnung . . . . .	131
( $\gamma$ ) Das Beispiel "Prozeßorientierte Qualitätskostenrechnung" . . . . .	134
( $\delta$ ) Implementation und Beurteilung der Prozeßkostenrechnung . . . . .	137
(ee) Die flexible Plankostenrechnung auf Grenzkostenbasis (Grenzplankostenrechnung) . . . . .	139
( $\alpha$ ) Überblick . . . . .	139
( $\beta$ ) Theoretische Grundlagen und konzeptioneller Aufbau der Grenzplankostenrechnung in Standardform . . . . .	140
( $\gamma$ ) Weiterentwicklung der flexiblen Grenzplankostenrechnung . . . . .	152
(ff) Relative Plan-Einzelkostenrechnung . . . . .	154
( $\alpha$ ) Theoretische Grundlagen der relativen Einzelkostenrechnung . . . . .	154
( $\beta$ ) 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 multikrite- rielle 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 Strategieauswahl: 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 Hierar- chie Prozesses . . . . .	351
Literaturverzeichnis . . . . .	355
Stichwortverzeichnis . . . . .	387