

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung in das Controlling	1
1.1 Grundzüge von Controlling-Systemen	2
1.2 Über das Wesen der Kontrolle	13
1.2.1 Die Doppelbedeutung des Wortes	13
1.2.2 Abweichungsanalyse als Voraussetzung des Controlling	16
1.3 Entwicklungslinien des Controlling	22
1.3.1 Entwicklung aus der Managementlehre	22
1.3.2 Entwicklung aus dem Rechnungswesen	26
1.3.3 Entwicklung aus der Verhaltenswissenschaft: von WEBER zu MERTON und MARCH	29
1.3.4 Entwicklung aus der Kybernetik und dem Operations Research	33
1.3.5 Entwicklung aus der Entscheidungstheorie	37
1.3.6 Management Accounting als Vorstufe einer Synthese	39
1.3.7 Behavioral Accounting als weiterer Syntheseversuch	42
1.3.8 Zur Entwicklung der Konzepte von Management Control Systems (Controlling-Systemen)	43
1.3.9 Entwicklung in Deutschland: Controlling als deutscher Sonderweg	52
1.3.9.1 Reaktion auf den Controller	52
1.3.9.2 Koordinationskonzept	53
1.3.9.3 Aufgabenkataloge des Controllers	56
1.4 Grundlagenwissenschaften des Controlling	58
Übungsfragen	62
Literaturempfehlungen	63
2. Die Unternehmung als System	64
2.1 Systemtheoretische Grundlagen	64
2.1.1 Grundlegende Eigenschaften von Systemen	64
2.1.2 Steuerung und Regelung	76
2.1.3 Darstellungsformen von Systemen	84
2.2 Die Unternehmung als System von Größen	87
2.3 Die Unternehmung als System von Akteuren	93

2.3.1	Überblick zu wissenschaftlichen Ansätzen	93
2.3.2	Die Differenzierung der Einflussmöglichkeiten auf Menschen nach MERTON	94
2.3.3	Principal-Agent-Ansatz	95
2.3.4	Transaktionskosten	97
2.4	Zusammenfassung	100
	Übungsfragen	103
	Literaturempfehlungen	104
3.	Messtheoretische Grundlagen des Controlling	105
3.1	Einführung: Quantifizierung, Messung, Zählung, Skalierung, Schätzung und Bewertung	105
3.2	Elemente der Größenlehre	109
3.3	Skalierung und Skalentypen	118
3.3.1	Begriffe	118
3.3.2	Nominalskala	119
3.3.3	Ordinalskala (Rangskala)	120
3.3.4	Intervallskala	121
3.3.5	Verhältnisskala	122
3.4	Größen in der Wissenschaftsstatistik	123
3.4.1	Grundbegriffe	123
3.4.2	Verhältniszahlen (abgeleitete Größen)	125
3.4.2.1	Zur Terminologie	125
3.4.2.2	Gliederungszahlen	125
3.4.3.3	Beziehungszahlen	128
3.4.3.4	Zeitreihen	128
3.4.3.5	Indexzahlen	129
3.4.3.6	Deflationierung (Preisbereinigung)	132
3.5	Indikatoren	135
3.6	Kennzahlen	138
	Übungsfragen	144
	Literaturempfehlungen	145
	Weiterführende Literatur	145

4.	Systemdynamische Modellierung (System Dynamics)	146
4.1	Einführung	146
4.2	Grundlegende Konzepte dynamischer Modellierung	148
4.3	Vorgehensweise bei systemdynamischer Modellierung	153
4.4	Erarbeitung von Wirkungsdiagrammen	155
4.5	Elemente von Flussdiagrammen	164
4.6	Verzögerungen und Verzögerungsglieder	167
4.7	Ein elementares systemdynamisches Unternehmensmodell	172
	Herausforderung	180
	Übungsfragen	181
	Literaturempfehlungen	182
	Weiterführende Literatur	182
5.	Die Unternehmung als Kommunikationssystem	183
5.1	Grundlagen von Kommunikationssystemen	183
5.2	Analyse von Kommunikationssystemen	196
5.2.1	Ziele der Analyse von Kommunikationssystemen	196
5.2.2	Vorgehensweise bei der Erarbeitung eines Kommunikations- Modells	197
5.2.3	Analyse von Fehlern in Kommunikationssystemen	205
5.2.4	Einfache Kommunikations-Modelle	207
5.3	Weitere Perspektiven	211
5.3.1	Die Kritik von ACKOFF und MINTZBERG an Managementinformationssystemen (MIS)	211
5.3.2	STAFFORD BEER: Das Kommunikationssystem als Gehirn einer Organisation	213
	Übungsfragen	216
	Literaturempfehlungen	217
	Weiterführende Literatur	217
6.	Entscheidungstheoretische Grundlagen des Controlling	218
6.1	Grundelemente der Entscheidungsfindung	218
6.2	Entscheidungen unter Sicherheit und Unsicherheit	222
6.3	Konzepte und Richtungen der Entscheidungstheorie	225

6.3.1	Überblick	225
6.3.2	Die Entscheidungsmatrix und die normative Entscheidungstheorie	228
6.3.3	Die Kritik am „homo economicus“ durch die deskriptive Forschungsrichtung	230
6.3.4	Der Grundkonsens in der Entscheidungstheorie	231
6.4	Weitere Einteilungen von Entscheidungen	232
6.5	Grundlegende Tätigkeiten (Phasen) im Entscheidungsprozess	235
6.5.1	Problemstellung	235
6.5.2	Problemformulierung	236
6.5.3	Problemanalyse	237
6.5.4	Abbildung der Ausgangssituation (Modellierung)	238
6.5.5	Zielsetzung	239
6.5.6	Suche nach Alternativen	241
6.5.7	Bewertung von Alternativen	242
6.5.8	Entschluss	244
6.5.9	Durchgängige Tätigkeiten im Entscheidungsprozess	245
6.5.10	Checkliste zu Gefahrenpunkten in Entscheidungsprozessen	247
6.5.11	Wirkungsbeziehungen zwischen den Aktivitäten im Entscheidungsprozess	248
	Übungsfragen	250
	Literaturempfehlungen	251
	Weiterführende Literatur	251
7.	Zielsysteme und Systeme der Leistungsbeurteilung	252
7.1	Grundlagen	252
7.2	Ergebnisse der empirischen Zielforschung	260
7.3	Systeme der Leistungsbeurteilung	262
7.3.1	Überblick	262
7.3.2	Das System of Financial Control von DuPont („DuPont-Kennzahlensystem“)	269
7.3.3	Einige Modifikationen des DuPont-Kennzahlensystems	276
7.3.4	Balanced Scorecard	277
	Übungsaufgaben	282

Weiterführende Literatur	283
8. Mehrkriterielle Bewertungsverfahren	284
8.1 Überblick	284
8.2 Was ist ein Nutzwert?	289
8.3 Voraussetzungen additiver Bewertungsverfahren	294
8.4 Additives Punktgewichtungsverfahren	297
8.4.1 Ablauf	297
8.5 Einführung in das Bewertungsverfahren C.P.E.	302
8.5.1 Grundlagen des C.P.E.-Verfahrens	302
8.5.2 Ablauf	306
8.5.3 Bewertung eines Produktprogrammes	309
8.6 Gefahren und Vorzüge der Bewertungsverfahren	313
8.7 Anwendungsgebiete von Bewertungsverfahren	318
8.8 Anwendung von Bewertungsverfahren im Rechnerdialog: Entscheidungs- unterstützungssysteme (Decision Support-Systems)	321
Übungsfragen	323
Weiterführende Literatur	324
9. Wissenschaftliche Ansätze der Kostensteuerung	325
9.1 Einführung: Kostenmanagement	325
9.2 Kostenfunktionen	326
9.2.1 Grundlagen	326
9.2.2 Probleme der Ermittlung von Kostenfunktionen	331
9.3 Systeme von Kosteneinflussfaktoren	333
9.3.1 Der Ansatz von GUTENBERG	333
9.3.2 Der Ansatz von KILGER	339
9.3.3 Der Ansatz der Prozesskostenrechnung	341
9.4 Längerfristige Kostenbeeinflussung	343
9.4.1 Kostenbeeinflussung durch Forschung, Entwicklung und Konstruktion	343
9.4.2 Erfahrungskurve und Lernkurve	345
9.4.2.1 Die Erfahrungskurve	345
9.4.2.2 Lernkurve und Erfahrungskurve:	

	die „kleine“ Differenz	352
	9.4.3 Der Ansatz von SHANK	354
	9.5 Schlussbetrachtung	356
	Übungsfragen	359
	Literaturempfehlungen	360
10.	Grundzüge des strategischen Controlling	361
	10.1 Was ist eine Strategie?	361
	10.2 Einordnung des strategischen Controlling in das Controlling-System	365
	10.3 Arten von Strategien	368
	10.4 Vorgehensweise bei der Erarbeitung einer Strategie	373
	10.4.1 Ablauf	373
	10.4.2 Umweltanalyse	374
	10.4.3 Interne Analyse	378
	10.4.4 Kombination von Stärken und Schwächen, Chancen und Bedrohungen (SWOT-Matrix)	380
	10.5 Der Ansatz von SIMONS	380
	Übungsfragen	387
	Literaturempfehlungen	388
	Weiterführende Literatur	388
11.	Innovationscontrolling	389
	11.1 Grundlegende Begriffe	389
	11.2 Grundlegende Aktivitäten im Innovationsprozess	391
	11.3 Branchen- und Projektspezifika von Innovationsprozessen	397
	11.4 Abbildung von Innovationsprozessen mit GERT-Netzwerken	401
	11.4.1 Grundlagen	401
	11.5 Simulationsexperimente für Innovationsprozesse	408
	11.5.1 Modellierung komplexer Innovationsprozesse mit GERT-Netzwerken	408
	11.5.2 Die Simulationssoftware GERTNET	411
	11.5.3 Vorbereitung strategischer Projektentscheidungen	414
	Übungsfragen	417
	Literaturempfehlungen	418

Weiterführende Literatur	418
12. Ausblick	419
Anhang	
Literaturverzeichnis	424
Stichwortverzeichnis	459
Erläuterungen zu den Computerprogrammen	463
Ines Version 4.2 – Interaktives Entscheidungssystem	463
BoDat 1.0 – Bonner Datenbank Analyse Tool	464
GertNet Version 1.3 – Programm zur Simulation von GERT - Netzwerken	464
Installationshinweise zur Begleit-CD	465