

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XV
I. Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
A. Problemstellung	1
1. Situationsanalyse	1
2. Die Controlling-Konzeption als Grundlage der Entwicklung eines unternehmensindividuellen Controlling-Systems	3
a. Definition und Struktur des Controlling	3
b. Zur Individualität von Controlling-Systemen	6
c. Der Entscheidungs- und Informationsbezug unternehmens- individueller Controlling-Systeme	8
3. Wesentliche Problemstellungen der Realisierung unternehmens- individueller Controlling-Systeme	10
B. Ansätze zur inhaltlichen Gestaltung eines unternehmensindivi- duellen operativen Controlling-Systems	13
C. Der Weg zu einem unternehmensindividuellen Controlling- System	16
D. Die Lücke zwischen Konzeption und Realisierungsmöglichkeiten	22
E. Gang der Untersuchung	25
II. Wesentliche Kontextfaktoren der Gestaltung eines operativen Controlling-Systems	31
A. Überblick	31
B. Das strategische Controlling als Kontextfaktor	34
1. Abgrenzung des strategischen und operativen Controlling	34
2. Die strategische Planung als Ausgangspunkt zur Verknüpfung des strategischen Controlling und des operativen Controlling	37
3. Die Verknüpfung des strategischen Controlling und des operativen Controlling	44
C. Die Branchenzugehörigkeit als Kontextfaktor	51
D. Die Unternehmensgröße als Kontextfaktor	53
E. Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich der Kontext- faktoren der Gestaltung eines Controlling-Systems	56
III. Ziele und Aufgaben eines operativen Controlling-Systems	59
A. Festlegung der Controlling-Ziele	59
B. Ableitung der Controlling-Aufgaben	63
1. Überblick über die Controlling-Aufgaben	63

2. Konzeptionsaufgaben.....	67
3. Planungsaufgaben	72
4. Analyse- und Kontrollaufgaben	74
5. Informationsversorgungsaufgaben.....	77
6. Informationsbereitstellungsaufgaben.....	79
7. Koordinationsaufgaben	81
8. Serviceaufgaben	83
C. Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich der Ziele und Aufgaben eines Controlling-Systems	84
 IV. Abhängigkeitsbeziehungen bei der Gestaltung der Inhalte eines operativen Controlling-Systems.....	85
A. Die Determinanten im Überblick	85
B. Systemabgrenzung und -erhebung.....	88
1. Systemabgrenzung	88
2. Systemerhebung.....	90
C. Ansätze zur Bestimmung der unternehmensindividuellen Controlling-Inhalte	93
1. Grundlagen des Arbeitens mit Erfolgsbestimmungsfaktoren als informationsbedarfsorientiertem Ansatz zur Bestimmung der Controlling-Inhalte	93
a. Vorgehensweise bei der Entwicklung einer unternehmensindividuellen Systematik der Erfolgsbestimmungsfaktoren	93
b. Arbeitsdefinition der Erfolgsbestimmungsfaktoren	98
c. Schritte zur Einbeziehung der Erfolgsbestimmungsfaktoren in den Konzeptionierungsprozeß eines unternehmensindividuellen Controlling-Systems.....	100
2. Struktur einer Systematik der Bestimmungsfaktoren	102
a. Allgemeiner Teil einer Systematik der Erfolgsbestimmungsfaktoren	103
b. Sonderteil einer Systematik der Erfolgsbestimmungsfaktoren	110
3. Ansätze zur Identifikation und Gewichtung der Faktoren des Sonderteils	114
a. Operationalisierung der strategischen Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die Strategieumsetzung (deduktiver Ansatz)	114
b. Analyse der laufenden Geschäftstätigkeit (induktiver Ansatz)	121
ba. Auswertung primärer Quellen	123
bb. Auswertung sekundärer Quellen	126
c. Übersicht potentieller Faktoren des Sonderteils einer Systematik der Erfolgsbestimmungsfaktoren	131
ca. Bestimmungsfaktoren der betrieblichen Funktionsbereiche.....	132
cb. Bestimmungsfaktoren der betrieblichen Querschnittsfunktionsbereiche	141
cc. Bestimmungsfaktoren der betrieblichen Ressourcen	144

cd. Erhebung der Erfolgsbestimmungsfaktoren des Funktionsbereichs „Marketing/Vertrieb“ des Beispielunternehmens ...	146
4. Messung der relevanten Bestimmungsfaktoren	149
5. Erhebung der Informationsnachfrage als Ansatz zur Bestimmung der Controlling-Inhalte	163
D. Erhebung des Informationsangebotes sowie der informationstechnischen Potentiale	167
1. Erhebung des Informationsangebotes	167
2. Erhebung der informationstechnischen Potentiale.....	169
a. Abgrenzung der informationstechnischen Potentiale eines Unternehmens	169
b. Notwendigkeit, Möglichkeiten und Grenzen der Erhebung informationstechnischer Potentiale	173
c. Informationsverarbeitungssysteme zur Erfassung, Verarbeitung und Speicherung controllingrelevanter Informationen	178
ca. Die Kosten- und Leistungsrechnung als wesentlichster Informationslieferant	178
cb. Controllingrelevante Informationen in weiteren Informationsverarbeitungssystemen	188
cc. Datenhaltung, Integration und benutzerindividuelle Datenverarbeitung	197
d. Einbindung unternehmensexterner Informationsquellen	203
E. Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich der Abhängigkeitsbeziehungen bei der inhaltlichen Gestaltung eines operativen Controlling-Systems	206
 V. Berücksichtigung der individuellen Zusammenhänge der Erfolgsbestimmung bei der Gestaltung und Strukturierung eines operativen Controlling-Systems	209
A. Gestaltung des Planungs- und Kontrollsystems	209
B. Abgrenzung der Controlling-Bereiche und Zuordnung der Controlling-Inhalte	215
1. Idealtypische Unterscheidung der Controlling-Bereiche.....	215
2. Wahrnehmung der Controlling-Aufgaben in den Controlling-Bereichen	219
a. Die Koordinations-, Konzeptions-, Informations- und Serviceaufgabe in den Controlling-Bereichen	219
b. Die Konkretisierung der Planungs-, Kontroll- und Analyseaufgabe	220
ba. Kosten- und Erfolgs-Controlling	220
bb. Beschaffungs-Controlling.....	222
bc. Produktions-Controlling	223
bd. Marketing-Controlling	225
be. F&E-Controlling	227
bf. Logistik-Controlling	228
bg. DV-Controlling.....	230
bh. Investitions- und Kapazitäts-Controlling	231

bi. Personal-Controlling.....	234
bj. Beteiligungs-Controlling.....	236
bk. Finanz-Controlling	238
3. Die Zuordnung der Controlling-Inhalte zu den Controlling-Bereichen zur individuellen Strukturierung des Controlling-Systems	239
C. Zielorientierte und entscheidungsebenenbezogene Organisation der Informationsbereitstellung.....	244
D. Festlegung der Controlling-Organisation	249
1. Die Controlling-Institution	249
a. Abgrenzung der Controlling-Institution.....	249
b. Grundlegende organisatorische Merkmale der Controlling-Institution	251
c. Persönlichkeitsmerkmale des Controllers	257
2. Das nicht-institutionalisierte Controlling	259
E. Ableitung der Realisierungsplanung	260
F. Zusammenfassung der Ergebnisse zur Gestaltung und zur Strukturierung eines operativen Controlling-Systems.....	266
VI. Realisierung eines operativen Controlling-Systems.....	269
A. Systemimplementierung und -durchsetzung	269
1. Systemimplementierung	269
2. Schulung	272
3. Dokumentation.....	276
B. Einführung eines Führungsinformationssystems zum Zwecke der Informationsbereitstellung.....	275
1. Stellenwert eines DV-gestützten Führungsinformationssystems.....	275
2. Betriebswirtschaftlich-konzeptionelle Grundlagen eines Führungsinformationssystems	281
a. Überblick.....	281
b. Anforderungen hinsichtlich der Abbildung controlling-relevanter Strukturen	282
c. Anforderungen hinsichtlich der controllingrelevanten Funktionalität	288
3. Anforderungen an die DV-technischen Realisierungsmöglichkeiten eines Führungsinformationssystems	297
C. Versorgung des Controlling mit Primärinformationen.....	301
D. Zusammenfassung der Ergebnisse zur Realisierung eines operativen Controlling-Systems	307
VII. Zusammenfassung der Ergebnisse	309
Anhang Profil der SAB Stahl- und Anlagenbau GmbH	313
Literaturverzeichnis	323

Abbildungsverzeichnis

1-1	Die Struktur des Controlling.....	5
1-2	Die Controlling-Konzeption als Bezugsrahmen eines unternehmensindividuellen Controlling-Systems.....	9
1-3	Problemstellungen bei der Realisierung unternehmensindividueller Controlling-Systeme.....	12
1-4	Realisierungsschritte eines operativen Controlling-Systems.....	18
1-5	Informationszulieferer des Controlling.....	23
1-6	Handlungsalternativen zur Prüfung der informationstechnischen Potentiale.....	26
1-7	Gang der Untersuchung in Anlehnung an die Schritte zur Realisierung eines unternehmensindividuellen Controlling-Systems.....	29
2-1	Kontextfaktoren der inhaltlichen und organisatorischen Gestaltung eines operativen Controlling-Systems.....	31
2-2	Abgrenzung des operativen und strategischen Controlling.....	35
2-3	Phasen der strategischen Führung.....	37
2-4	Klassifikation der Strategieformen.....	39
2-5	Das Modell einer Wertkette.....	41
2-6	Leitlinien zur Umsetzung der Normstrategien Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration.....	44
2-7	Mögliche Quellen kritischer Erfolgsfaktoren.....	47
2-8	Verknüpfung des strategischen und operativen Controlling.....	50
2-9	Charakteristika von großen bzw. kleinen und mittelgroßen Unternehmen.....	55
3-1	Dimensionen, Kriterien und Indikatoren des Controlling-Zielsystems.....	61
3-2	Zusammenfassende Gegenüberstellung ausgewählter Controlling-Konzepte.....	64
3-3	Aufgabenbereiche des Controlling.....	65
3-4	Konzeptionsaufgaben des Controlling.....	71
3-5	Planungsaufgaben des Controlling.....	74
3-6	Analyse- und Kontrollaufgaben des Controlling.....	76

3-7	Informationsversorgungsaufgaben des Controlling.....	79
3-8	Informationsbereitstellungsaufgaben des Controlling.....	81
3-9	Koordinationsaufgaben des Controlling.....	82
3-10	Serviceaufgaben des Controlling.....	83
4-1	Determinanten der inhaltlichen Gestaltung eines Controlling- Systems.....	85
4-2	Checkliste zur Erhebung des Geschäftsgebarens des Beispiel- unternehmens (Vertrieb/Marketing).....	91
4-3	Entwicklung einer individuellen Systematik der Erfolgsbestim- mungsfaktoren.....	99
4-4	Schritte zur Einbeziehung der Erfolgsbestimmungsfaktoren in den Konzeptionierungsprozeß eines unternehmensindividuellen Controlling-Systems.....	101
4-5	Bestimmungsfaktoren der Erfolgslage (allgemeiner Teil).....	104
4-6	Struktur einer Systematik der Bestimmungsfaktoren.....	111
4-7	Möglichkeiten zur Auswertung sekundärer Quellen.....	126
4-8a	Potentielle Bestimmungsfaktoren der Erfolgslage (Sonderteil der Systematik, sekundäre Quellen), Teil I.....	135
4-8b	Potentielle Bestimmungsfaktoren der Erfolgslage (Sonderteil der Systematik, sekundäre Quellen), Teil II.....	145
4-9	Erhebung der Erfolgsbestimmungsfaktoren des Funktionsberei- ches „Marketing/Vertrieb“ des Beispielunternehmens.....	147
4-10	Möglichkeiten zur Abbildung betrieblicher Prozesse mittels Kennzahlen.....	152
4-11a	Messung der Erfolgsbestimmungsfaktoren des allgemeinen Teils mittels beispielhafter Indikatoren.....	157
4-11b	Messung der Erfolgsbestimmungsfaktoren des Marketing/Ver- trieb des Beispielunternehmens mittels beispielhafter Indikatoren....	160
4-12	Beispiel-Informationskatalog „Kosten- und Leistungsrechnung“.....	164
4-13	Beispiel eines Informationsplans für den Vertrieb.....	166
4-14	Erhebungsbogen für Auswertungen.....	168
4-15	Informationsverarbeitungssysteme zur Erfassung, Verarbeitung und Speicherung controllingrelevanter Informationen im Überblick.....	171
4-16	Betriebswirtschaftliche Funktionalität eines DV-Systems der Kosten- und Leistungsrechnung, hier gewichtet am Beispiel der SAB GmbH.....	182
4-17	Funktion der Prozeßkostensätze.....	187

4-18	Informationssysteme im Produktionsbereich.....	189
4-19	Planungsphilosophie MRP II.....	191
4-20	Der Fertigungsregelkreis als Basis der Betriebsdatenerfassung (BDE).....	192
4-21	Funktionsbereiche eines DV-gestützten Personalabrechnungssystems.....	194
4-22	Funktionsbereiche eines DV-gestützten Personalinformationssystems.....	195
4-23	Trends in der Nutzung von Datenbeständen.....	198
4-24	Controllingrelevante Informationsbeziehungen.....	199
4-25	Integrationsmodell einer komplexen Standard-Anwendungssoftware der Kostenrechnung (SAP-R/3)	202
4-26	Beispiel für ein Gutachten (Branchenvergleich) als externe Informationsquelle des Controlling.....	205
5-1	Denkmodell der operativen Planung.....	210
5-2	Differenzierung des Planungssystems.....	212
5-3	Übersicht wesentlicher Controlling-Bereiche.....	217
5-4	Wahrnehmung der Controlling-Aufgaben in den Controlling-Bereichen.....	218
5-5	Zuordnung der Erfolgsbestimmungsfaktoren des allgemeinen Teils zu den Controlling-Bereichen.....	241
5-6	Zuordnung der Erfolgsbestimmungsfaktoren des Funktionsbereichs Marketing/Vertrieb des Beispielunternehmens zu den Controlling-Bereichen.....	243
5-7	Entscheidungsebenenbezogene Informationsverdichtung durch Zuordnung der Indikatoren (zur Messung der Ergebniswirkung) zu den Controlling-Adressaten.....	246
5-8	Schematische Darstellung einer Hierarchie der Controlling-Objekte nach Organisationsstrukturen.....	248
5-9	Einheitliche Ermittlung der zur Disaggregation vorgesehenen Indikatoren als Voraussetzung des drill-down.....	249
5-10	Idealtypische Formen der Binnenstruktur des Controlling.....	254
5-11	Grundmodell des Controlling-Zyklus.....	255
5-12	Controlling-Organisation des Beispielunternehmens.....	257
5-13	Vorschlag eines Controller-Anforderungsprofils.....	258
5-14	Controlling-Träger im Falle des nicht-institutionalisierten Controlling.....	259

5-15	Priorisierung in der Realisierungsplanung nach den Gewichten der Erfolgsbestimmungsfaktoren.....	262
5-16	Erfolgsbestimmungs-Informationsversorgungs-Portfolio als Ansatz zur Priorisierung im Rahmen der Realisierungsplanung.....	263
5-17	Grundmodell der Organisationsentwicklung bei der Einführung eines Controlling-Systems.....	265
6-1	Controlling als Problem der Organisationsentwicklung.....	270
6-2	Ablaufdiagramm eines Planungsprozesses im Marketingbereich.....	272
6-3	Aufbau der Dokumentation des Planungs- und Kontrollsystems.....	274
6-4	Unterstützende Funktionen eines Führungsinformationssystems bei der Erfüllung der Controlling-Aufgaben.....	277
6-5	Positionierung eines Führungsinformationssystems.....	279
6-6	Anforderungen an ein FIS hinsichtlich der Abbildung controllingrelevanter Strukturen sowie hinsichtlich controllingrelevanter Funktionen.....	281
6-7	Informationsdimensionen eines Führungsinformationssystems	283
6-8	Die Dimension „Basisinformationen“ eines Führungsinformationssystems.....	285
6-9	Berichtsbaum des Beispielunternehmens nach Geschäftsbereichen/Produkten.....	286
6-10	Prinzip der abgestuften Zugriffsmöglichkeiten.....	289
6-11	Beispiel eines Analysepfades (Basisinformationen).....	292
6-12	Schwellenwertanalyse in einem Führungsinformationssystem.....	295
6-13	Softwarebezogene Anforderungen an ein Führungsinformationssystem.....	296
6-14	Kategorien der FIS-Hardware-Architektur.....	298
6-15	Typen von FIS-Standardanwendungssoftware.....	300
6-16	Zusammenhang von Informationsbedarf, -nachfrage und -versorgung.....	302
6-17	Primärinformationsquellen der beispielhaften Indikatoren zur Messung der Erfolgsbestimmungsfaktoren des allgemeinen Teils....	304
6-18	Versorgung eines Controlling-Systems mit Primärinformationen....	306
A-1	Organisationsstruktur der SAB GmbH.....	316
A-2	Bilanz der SAB GmbH.....	317
A-3	Gewinn- und Verlustrechnung der SAB GmbH.....	317
A-4	Ergebnisbeiträge der Geschäftsbereiche der SAB GmbH.....	318