

# Inhaltsübersicht

Vorwort . . . . .	I
Inhaltsübersicht . . . . .	III
Inhaltsverzeichnis . . . . .	V
Abbildungsverzeichnis . . . . .	XI
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	XV
<b>Teil I: Grundlagen . . . . .</b>	<b>1</b>
<b>1 Einleitung . . . . .</b>	<b>3</b>
11 Untersuchungsgegenstand . . . . .	5
12 Ziele der Arbeit . . . . .	7
13 Vorgehensweise . . . . .	8
<b>2 Grundbegriffe . . . . .</b>	<b>11</b>
21 Geschichte des Controlling . . . . .	11
22 Begriff und Wesen des Controlling . . . . .	15
23 Semantische Begriffsabgrenzung . . . . .	25
<b>3 Grundlegendes Controlling-Konzept . . . . .</b>	<b>35</b>
31 Formale Aspekte . . . . .	36
32 Materielle Aspekte . . . . .	61
<b>Teil II: Gestaltung des Informationssystems für eine privatwirtschaftliche Dienstleistungsunternehmung . . . . .</b>	<b>67</b>
<b>4 Die privatwirtschaftliche Dienstleistungsunternehmung aus der Sicht des Controlling . . . . .</b>	<b>69</b>
41 Abgrenzung und Charakterisierung der privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmung . . . . .	69
42 Sensitive Bereiche der privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmung . . . . .	82
<b>5 Informationsbedarfsanalyse . . . . .</b>	<b>99</b>
51 Einleitung . . . . .	99
52 Traditionelle Instrumente für die Analyse des Informationsbedarfs . . . . .	111

53	Analyse des effektiven Informationsbedarfs mittels des Konzepts der strategischen Erfolgsfaktoren . . . . .	120
54	Instrumente der Umweltanalyse . . . . .	129
55	Instrumente der Unternehmungsanalyse . . . . .	151
<b>6</b>	<b>Informationsbeschaffung . . . . .</b>	<b>167</b>
61	Einleitung . . . . .	167
62	Beschaffung der Umweltinformationen . . . . .	174
63	Beschaffung der Unternehmungsinformationen . . . . .	200
<b>7</b>	<b>Informationsbereitstellung . . . . .</b>	<b>231</b>
71	Einleitung . . . . .	231
72	Formale Anforderungen an eine umfassende Systemarchitektur . . . . .	233
73	Modelle umfassender Informationsbereitstellungssysteme . . . . .	243
74	Vorschlag für eine umfassende Systemarchitektur . . . . .	259
<b>Teil III: Implementation von Controlling-Systemen und Realisierungsprobleme . . . . .</b>		<b>289</b>
<b>8</b>	<b>Implementation eines Informationssystems mit Systems Engineering . . . . .</b>	<b>291</b>
81	Einleitung . . . . .	291
82	Systemdenken . . . . .	293
83	Vorgehensmodell . . . . .	296
84	Systemgestaltung . . . . .	301
85	Zusammenhang zwischen dem Vorgehensmodell und der Systemgestaltung . . . . .	304
86	Projektmanagement . . . . .	306
<b>9</b>	<b>Realisierungsprobleme . . . . .</b>	<b>321</b>
91	Divergenzen zwischen subjektivem und effektivem Informationsbedarf . . . . .	321
92	Widerstände gegen den Wandel . . . . .	328
Zusammenfassende Schlussbetrachtungen . . . . .		349
Literaturverzeichnis . . . . .		355
Stichwortverzeichnis . . . . .		367
Lebenslauf . . . . .		369

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Inhaltsübersicht .....	III
Inhaltsverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XV
<b>Teil I: Grundlagen .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>3</b>
11 Untersuchungsgegenstand .....	5
12 Ziele der Arbeit .....	7
13 Vorgehensweise .....	8
<b>2 Grundbegriffe .....</b>	<b>11</b>
21 Geschichte des Controlling .....	11
22 Begriff und Wesen des Controlling .....	15
221 Begriffsauffassungen .....	15
222 Der Controlling-Begriff im Rahmen dieser Arbeit .....	20
223 Die Koordination als zentrale Funktion des Controlling .....	22
23 Semantische Begriffsabgrenzung .....	25
231 Controlling - Unternehmungsführung .....	25
232 Controlling - Kontrolle .....	29
233 Controlling - Interne Revision .....	30
234 Controlling - Externe Revision .....	32
<b>3 Grundlegendes Controlling-Konzept .....</b>	<b>35</b>
31 Formale Aspekte .....	36
311 Planung .....	36
311.1 Planungsinstitutionen .....	38
311.2 Planungsprozesse .....	39
311.3 Planungsinstrumente .....	43
312 Kontrolle .....	44

312.1	Kontrollinstitutionen . . . . .	45
312.2	Kontrollprozesse . . . . .	48
312.3	Kontrollinstrumente . . . . .	49
313	Information . . . . .	50
313.1	Grundlagen . . . . .	50
313.2	Ökonomische Anforderungen an ein Informationssystem . . . . .	54
313.3	Aufbau eines Informationssystems . . . . .	58
32	Materielle Aspekte . . . . .	61
321	Strategisches Controlling . . . . .	63
322	Operatives Controlling . . . . .	65
<b>Teil II:</b>	<b>Gestaltung des Informationssystems für eine privatwirtschaftliche Dienstleistungsunternehmung . . . . .</b>	<b>67</b>
<b>4</b>	<b>Die privatwirtschaftliche Dienstleistungsunternehmung aus der Sicht des Controlling . . . . .</b>	<b>69</b>
41	Abgrenzung und Charakterisierung der privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmung . . . . .	69
411	Sektorielle Abgrenzung . . . . .	70
412	Betriebstypologische Abgrenzung . . . . .	76
413	Zusammenfassende Charakterisierung . . . . .	79
42	Sensitive Bereiche der privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmung . . . . .	82
421	Strategische Unternehmensführung . . . . .	82
421.1	Planung des Dienstleistungsprogramms . . . . .	82
421.2	Sachmittelpolitik . . . . .	84
421.3	Personalpolitik . . . . .	85
421.4	Finanzpolitik . . . . .	86
422	Beschaffung der Produktionsfaktoren . . . . .	87
423	Produktion der Dienstleistungen . . . . .	88
424	Absatz der Dienstleistungen . . . . .	90
424.1	Produktepolitik . . . . .	91
424.2	Kommunikationspolitik . . . . .	92
424.3	Konditionenpolitik . . . . .	94
425	Zusammenfassende Darstellung der sensitiven Bereiche . . . . .	95

<b>5 Informationsbedarfsanalyse</b> . . . . .	99
51 Einleitung . . . . .	99
511 Subjektiver und effektiver Informationsbedarf, Informations- angebot . . . . .	100
512 Institutionale Aspekte der Informationsbedarfsanalyse . . . . .	107
513 Prozessuale Aspekte der Informationsbedarfsanalyse . . . . .	108
52 Traditionelle Instrumente für die Analyse des Informationsbedarfs . . . . .	111
521 Kriterien zur Beurteilung der Analysetechniken und -instrumente . . . . .	111
522 Analysetechniken und -instrumente . . . . .	112
522.1 Nebenprodukttechnik . . . . .	113
522.2 Nullmethode . . . . .	114
522.3 Schlüsselindikatoren . . . . .	114
522.4 Totale Bedarfserhebung . . . . .	115
522.5 Kritische Erfolgsfaktoren . . . . .	116
523 Kritische Würdigung . . . . .	118
53 Analyse des effektiven Informationsbedarfs mittels des Konzepts der strategischen Erfolgsfaktoren . . . . .	120
531 Einleitung . . . . .	120
532 Der Prozess der Informationsableitung mittels des Konzepts der SEF . . . . .	123
54 Instrumente der Umweltanalyse . . . . .	129
541 Einleitung . . . . .	129
542 Analyse des Wirtschaftssystems . . . . .	132
542.1 Allgemeine Wirtschaftsanalyse . . . . .	133
542.2 Branchenanalyse . . . . .	137
542.3 Marktanalyse . . . . .	142
543 Analyse des Gesellschaftssystems . . . . .	144
544 Analyse des Ökosystems . . . . .	147
55 Instrumente der Unternehmungsanalyse . . . . .	151
551 Einleitung . . . . .	151
552 Aufgaben- und Stärken-/Schwächenanalyse . . . . .	152
553 Tätigkeitsanalyse . . . . .	156
554 Ressourceneinsatzanalyse . . . . .	157
555 Nutzenpotentialanalyse . . . . .	159
556 Fähigkeitsanalyse . . . . .	161
557 Kostenanalyse . . . . .	164

<b>6 Informationsbeschaffung</b> . . . . .	167
61 Einleitung . . . . .	167
611 Informationsbewertung . . . . .	167
612 Make-or-buy-Entscheid . . . . .	170
613 Informationsquellen . . . . .	172
62 Beschaffung der Umweltinformationen . . . . .	174
621 Externe Datenbanken . . . . .	174
621.1 Datenbankanbieter . . . . .	174
621.2 Datenbanktypen . . . . .	174
621.3 Datenbankinhalt . . . . .	176
622 Strategische Früherkennungssysteme . . . . .	178
622.1 Theoretische Basiskonzepte . . . . .	180
622.11 Konzept der schwachen Signale . . . . .	180
622.12 Diffusionstheorie . . . . .	186
622.2 Gesamtkonzept für die Praxis . . . . .	188
622.21 Früherkennungsinstitutionen . . . . .	189
622.22 Früherkennungsprozess . . . . .	189
622.23 Früherkennungsinstrument . . . . .	192
623 Marktforschung . . . . .	196
623.1 Marktforschungsprozess . . . . .	197
623.2 Marktforschungsinstrumente . . . . .	197
63 Beschaffung der Unternehmungsinformationen . . . . .	200
631 Operative Früherkennungssysteme . . . . .	200
631.1 Kennzahlenorientierte Früherkennungssysteme . . . . .	200
631.2 Früherkennung auf der Basis von Planungshoch- rechnungen . . . . .	202
631.3 Indikatororientierte Früherkennungssysteme . . . . .	202
632 Kosten- und Erlösrechnung . . . . .	206
632.1 Einleitung . . . . .	206
632.2 Systematik der Kostenrechnungssysteme . . . . .	207
632.3 Geeignetes Kostenrechnungssystem für die privatwirt- schaftliche Dienstleistungsunternehmung . . . . .	210
632.4 Das System der Grenzplankostenrechnung für die privatwirtschaftliche Dienstleistungsunternehmung . . . . .	212
632.41 Grundlagen der Plankostenrechnung . . . . .	212
632.42 Kostenartenrechnung . . . . .	214
632.43 Kostenstellenrechnung . . . . .	216
632.44 Kostenträgerrechnung . . . . .	218
632.5 Erlösrechnung . . . . .	218
632.6 Kostenträgererfolgsrechnung . . . . .	219
632.7 Periodenerfolgsrechnung . . . . .	220

633	Betriebsstatistik . . . . .	225
633.1	Gewinnung betrieblicher Daten . . . . .	225
633.2	Grundlegende Daten der Betriebsstatistik . . . . .	228
633.3	Aufbereitung betrieblicher Daten . . . . .	230
<b>7</b>	<b>Informationsbereitstellung . . . . .</b>	<b>231</b>
71	Einleitung . . . . .	231
72	Formale Anforderungen an eine umfassende Systemarchitektur . . . . .	233
721	Grundsatz der Benutzeradäquanz . . . . .	233
722	Grundsatz der organisatorischen Kompatibilität . . . . .	236
723	Grundsatz der konzeptionellen Vollständigkeit . . . . .	236
724	Grundsatz der konsistenten Information . . . . .	239
725	Grundsatz der Sicherheit . . . . .	240
726	Grundsatz der Wirtschaftlichkeit . . . . .	242
73	Modelle umfassender Informationsbereitstellungssysteme . . . . .	243
731	Technische Grundlagen . . . . .	244
732	Management-Informationssystem . . . . .	246
733	Gesamtarchitektur von Kirsch . . . . .	249
734	Schichtenmodell von Garbers . . . . .	253
735	Zusammenfassung . . . . .	257
74	Vorschlag für eine umfassende Systemarchitektur . . . . .	259
741	Kernsysteme und Berichtswesen . . . . .	261
741.1	Horizontale Gestaltung des Berichtswesens . . . . .	265
741.2	Vertikale Gestaltung des Berichtswesens . . . . .	273
742	Satellitensysteme . . . . .	278
742.1	Planungssprachen und Tabellenkalkulationssysteme . . . . .	280
742.2	Decision Support Systeme . . . . .	281
742.3	Executive Information Systeme . . . . .	284
742.4	Expertensysteme . . . . .	285
<b>Teil III:</b>	<b>Implementation von Controlling-Systemen und Realisierungsprobleme . . . . .</b>	<b>289</b>
<b>8</b>	<b>Implementation eines Informationssystems mit Systems Engineering . . . . .</b>	<b>291</b>
81	Einleitung . . . . .	291
82	Systemdenken . . . . .	293
821	Begriffe zur Beschreibung komplexer Zusammenhänge . . . . .	293
822	Modellhafte Ansätze, Top-Down-Verfahren . . . . .	293
823	Generelle Konstruktionsprinzipien . . . . .	295

83	Vorgehensmodell	296
84	Systemgestaltung	301
85	Zusammenhang zwischen dem Vorgehensmodell und der Systemgestaltung	304
86	Projektmanagement	306
861	Institutionale Betrachtung	306
862	Prozessuale Betrachtung	311
862.1	Ingangsetzung	312
862.2	Inganghaltung	314
862.3	Beendigung	315
863	Instrumentale Betrachtung	316
<b>9</b>	<b>Realisierungsprobleme</b>	<b>321</b>
91	Divergenzen zwischen subjektivem und effektivem Informationsbedarf	321
911	Grenzen der Rationalität	321
912	Psychologische Prozesse des Entscheidungsverhaltens	323
913	Bewusste Beeinflussung des Entscheidungsverhaltens	325
92	Widerstände gegen den Wandel	328
921	Die Einführung oder Entwicklung des Controlling als struktureller und kultureller Wandel	328
922	Wurzeln der Widerstände	330
922.1	Ursachen von Widerständen	330
922.2	Umgang mit Widerständen	333
923	Ansätze zur Beeinflussung des Wandels	334
923.1	Grundmodell des Wandels	334
923.2	Strategien des Wandels	341
923.3	Methoden und Techniken des Wandels	344
	Zusammenfassende Schlussbetrachtungen	349
	Literaturverzeichnis	355
	Stichwortverzeichnis	367
	Lebenslauf	369



# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Anglo-amerikanische und deutsche Begriffsauffassung . . . . .	17
Abb. 2:	Controller-Typen . . . . .	19
Abb. 3:	Gesamtzusammenhang der Unternehmungsführung . . . . .	27
Abb. 4:	Abgrenzung Controlling - Externe Revision . . . . .	32
Abb. 5:	Formale Elemente des Controlling . . . . .	36
Abb. 6:	Differenzierter Planungsbegriff . . . . .	37
Abb. 7:	Zusammenhang zwischen dem technischen und dem betriebswirtschaftlichen Informationssystem . . . . .	59
Abb. 8:	Schnittstellen zwischen dem Controlling und der Unter- nehmungsführung; materielle Controlling-Tätigkeiten . . . . .	61
Abb. 9:	Sektorielle und unternehmungstypische Abgrenzung . . . . .	70
Abb. 10:	Typisches Umsatz-Kosten-Verhältnis in der Dienst- leistungsbranche . . . . .	75
Abb. 11:	Zusammenfassung der charakteristischen Merkmale der privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmung . . . . .	80
Abb. 12:	Zusammenfassung der sensitiven Bereiche einer privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmung . . . . .	96
Abb. 13:	Subjektiver und effektiver Informationsbedarf, Informationsangebot . . . . .	103
Abb. 14:	Optimierte Informationsnachfrage . . . . .	105
Abb. 15:	Aufgaben des Controlling im Rahmen der Informations- bedarfsanalyse . . . . .	106
Abb. 16:	Bewertung der traditionellen Instrumente . . . . .	118
Abb. 17:	SEF als Bindeglied zwischen den Zielen und dem Informationsbedarf . . . . .	122
Abb. 18:	Prozess der Informationsbedarfsanalyse im Konzept der SEF . . . . .	127
Abb. 19:	Ermittlung des effektiven Informationsbedarfs . . . . .	128
Abb. 20:	Umsystem einer Unternehmung . . . . .	131
Abb. 21:	Analyse der allgemeinen Wirtschaft . . . . .	133
Abb. 22:	Branchenanalyse nach Porter . . . . .	138
Abb. 23:	Analyse des Absatzmarktes . . . . .	142
Abb. 24:	Analyse des Gesellschaftssystems . . . . .	145
Abb. 25:	Analyse des Ökosystems . . . . .	148
Abb. 26:	Aufgaben- und Stärken-/Schwächenanalyse . . . . .	153
Abb. 27:	Stärken-/Schwächenanalyse im Konkurrenzvergleich . . . . .	155
Abb. 28:	Tätigkeitsanalyse . . . . .	156
Abb. 29:	Ressourceneinsatzprofil . . . . .	158
Abb. 30:	Nutzenpotentialprofil . . . . .	160
Abb. 31:	Fähigkeitsanalyse im Konkurrenzvergleich . . . . .	163

Abb. 32:	Strategische Kostenanalyse . . . . .	164
Abb. 33:	Kennziffern und Analysemethoden der Informationsbewertung	168
Abb. 34:	Quellen der Informationsbeschaffung . . . . .	173
Abb. 35:	Konkretisierungsgrade und Wissensstände in Bezug auf schwache Signale . . . . .	181
Abb. 36:	Einfluss schwacher Signale auf Unternehmungs- und Bereichsziele . . . . .	183
Abb. 37:	Strategien im Konzept der schwachen Signale . . . . .	183
Abb. 38:	Zusammenhang zwischen den Strategien und dem Wissensstand	185
Abb. 39:	Verbreitungsmuster und Adaptionstypen neuer Ideen und Paradigmen . . . . .	187
Abb. 40:	Strategischer Früherkennungsprozess . . . . .	190
Abb. 41:	Strategisches Früherkennungsinstrument . . . . .	193
Abb. 42:	Marktforschungsmethoden . . . . .	198
Abb. 43:	Du-Pont-Kennzahlensystem (Zusammenfassung)	201
Abb. 44:	Indikatorgesteuertes operatives Früherkennungssystem . . . . .	205
Abb. 45:	Systematik der Kostenrechnungssysteme . . . . .	207
Abb. 46:	Kostenträgererfolg, Deckungsbeitrag . . . . .	219
Abb. 47:	Allgemeines Umsatzkostenverfahren . . . . .	221
Abb. 48:	Differenziertes Umsatzkostenverfahren . . . . .	221
Abb. 49:	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	222
Abb. 50:	Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	224
Abb. 51:	Soll- und Ist-Aktivitäten der Management-Stufen . . . . .	234
Abb. 52:	Zusammenhang zwischen den Managementstufen und dem Verdichtungsgrad der Information . . . . .	235
Abb. 53:	Dimensionale Vollständigkeit des Informationsbereit- stellungssystems . . . . .	237
Abb. 54:	Inhaltliche Vollständigkeit des Informationsbereit- stellungssystems . . . . .	238
Abb. 55:	Risiken im Rahmen der Datensicherheit . . . . .	241
Abb. 56:	Datenbankmodelle . . . . .	244
Abb. 57:	Informationsbereitstellungssystem nach Kirsch . . . . .	249
Abb. 58:	Soft- und Hardfacts . . . . .	250
Abb. 59:	Schichtenmodell nach Garbers . . . . .	254
Abb. 60:	Kern- und Unterstützungsfunktionen einer privatwirt- schaftlichen Dienstleistungsunternehmung . . . . .	256
Abb. 61:	Gesamtkonzeption eines Informationsbereitstellungssystems . .	260
Abb. 62:	Kernfunktionen des Informationsbereitstellungssystems einer privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmung . . . .	262
Abb. 63:	Optimale Aktualität . . . . .	270
Abb. 64:	Optimaler Detaillierungsgrad . . . . .	271

Abb. 65:	Optimale Reaktionszeit des Berichtswesens . . . . .	272
Abb. 66:	Management Summary . . . . .	277
Abb. 67:	Satellitenfunktionen des Informationsbereitstellungssystems einer privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmung . . . . .	279
Abb. 68:	Komponenten eines DSS . . . . .	283
Abb. 69:	Architektur eines Expertensystems . . . . .	286
Abb. 70:	Gesamtzusammenhang des Systems Engineering . . . . .	292
Abb. 71:	Zusammenhang zwischen Vorgehensmodell und System- gestaltung . . . . .	304
Abb. 72:	Stabs-Projektorganisation . . . . .	308
Abb. 73:	Reine Projektorganisation . . . . .	309
Abb. 74:	Matrix-Projektorganisation . . . . .	310
Abb. 75:	Mögliche Kommunikations- und Informationsbeziehungen im Projekt . . . . .	318
Abb. 76:	Struktureller und kultureller Wandel im Rahmen der Organisationsentwicklung . . . . .	329
Abb. 77:	Stufen der Partizipation . . . . .	334
Abb. 78:	Akzelerierende und retardierende Kräfte . . . . .	335
Abb. 79:	Verlauf eines Wandlungsprozesses . . . . .	336
Abb. 80:	Drei-Phasen-Modell von Lewin, verfeinert von Antoni . . . . .	338
Abb. 81:	Gliederung der OE-Techniken nach den Zielen des Wandels . . . . .	345
Abb. 82:	Gliederung der OE-Techniken nach der Interventionsebene . . . . .	346