

Tabellenverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
 1. Grundlegung	 1
1.1 Einführung und Problemstellung	1
1.2 Ziel der Arbeit	3
1.3 Forschungsmethodik und Gang der Untersuchung	5
 2. "Controlling"-Begriffe in Theorie und Praxis	 7
2.1 Ursprung und Verständnis von "Controlling" in den USA, Frankreich und Deutschland	7
2.2 Terminologische Abgrenzungen in dieser Arbeit	18
 3. Controlling als Koordinationsfunktion im Führungssystem	 21
3.1 Definition des Controlling nach Weber	21
3.2 Grundlagen der Definition des Controlling	21
3.2.1 Unterscheidung von Führungs- und Leistungssystem	22
3.2.2 Unterscheidung von Führungsteilsystemen	22
3.2.2.1 Wertesystem	24
3.2.2.2 Planungssystem	24
3.2.2.3 Kontrollsystem	31
3.2.2.4 Informationssystem	35
3.2.2.5 Organisation	36
3.2.2.6 Personalführungssystem	37
3.2.3 Formen der Koordination und ihre Effizienz	38
3.3 Präzisierung der Koordinationsfunktion des Controlling	42
3.3.1 Führungsteilsystemübergreifende und führungsteilsysteminterne Koordination als Aufgabenbereiche des Controlling	43
3.3.2 Beschränkung der Koordinationsfunktion auf Unternehmen mit planungsdominierter Primärkoordination	43
3.3.3 Systemkopplung und Systembildung als Koordinationsformen des Controlling	44
3.4 Controlling als Metaführung	46
3.5 Controllingaufgaben in einem planungskoordinierten Unternehmen im "eingeschwungenen Zustand"	48
3.5.1 Systemkopplungsaufgaben	49
3.5.2 Systemveränderungs- und Systemergänzungsaufgaben	53

4. Funktionale und institutionale Aspekte des Controllingship	67
(4.1) Breite und Schwerpunkte des Aufgabenspektrums des Controllings	67
4.1.1 Darstellungen zum Aufgabenbereich des Controllings in der Literatur	68
4.1.2 Zusammenfassende Analyse empirischer Untersuchungen zum Aufgabenbereich des Controllings	83
(4.2) Einbindung des Controllings in die Unternehmensorganisation	93
4.2.1 Einordnung des Controllings als Stabs- oder Linienstelle	94
4.2.2 Einordnung des ranghöchsten Controllings in die Unternehmenshierarchie	98
4.2.3 Disziplinarische und fachliche Einbindung dezentraler Controlling	104
4.3 Hypothesen zu funktionalen und institutionellen Aspekten des Controllingship	107
4.3.1 Organisationshypothesen zum Zusammenhang zwischen funktionalen und institutionellen Aspekten des Controllingship	107
4.3.2 Ländervergleichende Hypothesen zur Controllingship-Praxis in deutschen, französischen und U.S.-amerikanischen Unternehmen	115
5. Controllingship in deutschen, französischen und U.S.-amerikanischen Industrieunternehmen - Ergebnisse der empirischen Untersuchung	123
5.1 Gestaltung und Durchführung der Erhebung	123
5.1.1 Untersuchungsdesign	123
5.1.2 Verfahren der Datenauswertung und Hypothesenüberprüfung	127
5.1.3 Rücklauf der Erhebung - Merkmale der befragten Unternehmen	132
5.2 Funktionsbezeichnungen der Controllingbereiche in deutschen, französischen und U.S.-amerikanischen Unternehmen	138
(5.3) Organisatorische Einbindung der Controllingbereiche in deutschen, französischen und U.S.-amerikanischen Unternehmen	141
5.3.1 Hierarchische und fachliche Einordnung der Controllingbereiche	141
5.3.1.1 Einordnung der ranghöchsten Controlling in die Unternehmenshierarchie	141
5.3.1.2 Organisatorische Verbindung zum Finanzbereich	143
5.3.1.3 Organisatorische Verbindung zum internen Rechnungswesen	145
5.3.1.4 Trennung von fachlichem und disziplinarischem Weisungsrecht gegenüber dem Controllingbereich	147
5.3.2 Größe der Controllingbereiche	149
5.3.3 Disziplinarische und fachliche Einbindung dezentraler Controlling	151
5.4 Aufgaben der Controllingbereiche in deutschen, französischen und U.S.-amerikanischen Unternehmen	154
5.4.1 Breite und Schwerpunkte des Aufgabenspektrums der Controllingbereiche	155
5.4.2 Beteiligung der Controllingbereiche an materiellen Planungs- und Kontrollaufgaben	164

5.4.2.1 Budgeterstellung und Budgetkontrolle	164
5.4.2.2 Erstellung und Kontrolle von operativen und strategischen Teilplänen	171
5.4.2.3 Aufgaben im strategischen Planungs- und Kontrollprozeß	181
5.4.3 Beteiligung der Controllerebereiche an planungssystembezogenen Koordinationsaufgaben	190
5.4.3.1 Planungsebenenbezogene Koordinationsaufgaben als Aufgaben der Controllerebereiche in Unternehmen mit hoch entwickelten Planungsebenen	194
5.4.3.2 Bestimmungsfaktoren für die Zuordnung von planungsebenen- bezogenen Koordinationsaufgaben zum Controllerebereich	185
5.4.3.2.1 Hierarchische Einordnung als Bestimmungsfaktor	208
5.4.3.2.2 Organisatorische Verbindung zum Finanzbereich als Bestimmungsfaktor	214
5.4.3.2.3 Organisatorische Verbindung zum internen Rechnungswesen als Bestimmungsfaktor	219
5.4.3.2.4 Verantwortung für nicht unmittelbar führungs- relevante und an externen Adressaten ausgerichtete Aufgaben als Bestimmungsfaktor	223
5.4.3.3 Aufgabenteilung zwischen dem Controllerebereich und anderen Servicebereichen bei der Wahrnehmung planungsebenenbezogener Koordinationsaufgaben	227
5.4.4 Beteiligung der Controllerebereiche an weiteren in Forschung und Praxis aktuell diskutierten Koordinationsaufgaben des Controlling	240
6. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	247
6.1 Zusammenfassende Darstellung der deutschen, französischen und U.S.-amerikanischen Controlling-Praxis	248
6.2 Schlußfolgerungen aus der ländervergleichenden Analyse des Controlling für die Controllingforschung	252
Literaturverzeichnis	257
Anhang	275

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Verantwortung der französischen Controller für die Abteilungen "Planification", "Comptabilité générale" und "Comptabilité analytique"	88
Tabelle 2:	Kennzeichnung der Signifikanzniveaus	130
Tabelle 3:	Fragebogenversand und Fragebogenrücklauf	132
Tabelle 4:	Verteilung der Unternehmen nach ihrer Konzernzugehörigkeit	136
Tabelle 5:	Verteilung der Unternehmen nach ihrer Organisationsform	137
Tabelle 6:	Verteilung der Unternehmen nach ihrer Rechtsform	138
Tabelle 7:	Offizielle vs. inoffizielle Verwendung der typischen Controller- bzw. Controllerbereichsbezeichnungen	139
Tabelle 8:	Bezeichnungen der Controllerbereiche	140
Tabelle 9:	Hierarchische Einordnung der ranghöchsten Controller	142
Tabelle 10:	Organisatorische Verbindung zwischen Controllerbereich und Finanzbereich	144
Tabelle 11:	Organisatorische Verbindung zwischen Controllerbereich und internem Rechnungswesen	146
Tabelle 12:	Trennung von fachlichem und disziplinarischem Weisungsrecht in Tochterunternehmen	148
Tabelle 13:	Trennung von fachlichem und disziplinarischem Weisungsrecht ohne Einbeziehung des Controllerbereichs der Konzernmuttergesellschaften	149
Tabelle 14:	Zahl der Beschäftigten im Controllerbereich	150
Tabelle 15:	Existenz dezentraler Controller	151
Tabelle 16:	Fachliche und disziplinarische Unterstellung der Divisions- und Tochtergesellschaftscontroller	152
Tabelle 17:	Fachliche und disziplinarische Unterstellung der Werkscontroller	153
Tabelle 18:	Betriebliche Aufgabenfelder als Controlleraufgabenbereiche	159
Tabelle 19:	Überprüfung der Ländervergleichshypothese I	160
Tabelle 20:	Existenz der Planungsebenen	195

XIV

Tabelle 21:	Entwicklungsstand der Budgetierungsebenen.....	200
Tabelle 22:	Entwicklungsstand der operativen Planungsebenen	202
Tabelle 23:	Entwicklungsstand der strategischen Planungsebenen	205
Tabelle 24:	Hierarchische Einordnung der als Planungskoordinatoren eingesetzten Controllerbereiche	212
Tabelle 25:	Organisatorische Verbindung der als Planungskoordinatoren eingesetzten Controllerbereiche zum Finanzbereich.....	215
Tabelle 26:	Organisatorische Verbindung der als Planungskoordinatoren eingesetzten Controllerbereiche zum internen Rechnungswesen.....	221
Tabelle 27:	Controller mit und ohne Koordinationsverantwortung auf den Planungs- ebenen als Träger nicht unmittelbar führungsrelevanter Aufgaben.....	225

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Abgrenzung von Controllershship und Treasurership durch das FEI	9
Abbildung 2:	Struktur des Führungssystems eines Unternehmens	23
Abbildung 3:	Schematische Darstellung des Planungs- und Kontrollregelkreises	33
Abbildung 4:	Koordinationsmechanismen nach Kieser/Kubicek	39
Abbildung 5:	Differenzierung systemkoppelnder Koordination	45
Abbildung 6:	Einordnung des Controlling in das Unternehmensgesamtsystem	47
Abbildung 7:	Modell des Planungsprozesses in einem Unternehmen mit einem hoch entwickelten Planungssystem	50
Abbildung 8:	Ausgestaltung des Planungssystems als Bestimmungsfaktor für die Zuordnung von planungsebenenbezogenen Koordinationsaufgaben zu Serviceeinheiten	52
Abbildung 9:	Beteiligung U.S.-amerikanischen Controller am strategischen Planungs- und Kontrollprozeß	85
Abbildung 10:	Vor- und Nachteile alternativer Unterstellungsmöglichkeiten dezentraler Controller	105
Abbildung 11:	Bestimmungsfaktoren der Zuordnung planungsebenenbezogener Koordinationsaufgaben	109
Abbildung 12:	Verteilung der Unternehmen auf Beschäftigtengrößenklassen	134
Abbildung 13:	Verteilung der Unternehmen nach Branchen	135
Abbildung 14:	Aufgabenfelder mit starker/sehr starker Controllerbeteiligung	157
Abbildung 15:	Erstellung von Teilbudgets im Rahmen der Budgetierung	166
Abbildung 16:	Beteiligung der Controllerbereiche an der Budgeterstellung	168
Abbildung 17:	Beteiligung der Controllerbereiche an der Budgetkontrolle	170
Abbildung 18:	Erstellung von operativen und strategischen Plänen	173
Abbildung 19:	Beteiligung der Controllerbereiche an der Erstellung operativer und strategischer Pläne	175

Abbildung 20:	Beteiligung der Controllerbereiche an der Kontrolle operativer und strategischer Pläne.....	178
Abbildung 21:	Beteiligung der Controllerbereiche an Aufgaben im strategischen Planungs- und Kontrollprozeß	184
Abbildung 22:	Beteiligung der Controllerbereiche an Koordinationsaufgaben auf den Planungsebenen	192
Abbildung 23:	Ausgestaltung der Planungsebenen.....	197
Abbildung 24:	Verantwortung der Controllerbereiche für Koordinationsaufgaben auf der Budgetierungsebene	201
Abbildung 25:	Verantwortung der Controllerbereiche für Koordinationsaufgaben auf der operativen Planungsebene	203
Abbildung 26:	Verantwortung der Controllerbereiche für Koordinationsaufgaben auf der strategischen Planungsebene.....	205
Abbildung 27:	Controllerbereiche als Koordinationsorgane mit Beratungs-, Moderations- und Prozeßsteuerungsaufgaben auf den Planungsebenen.....	207
Abbildung 28:	Controllerbereiche und andere Servicebereiche als Aufgabenträger von Koordinationsaufgaben auf der Budgetierungsebene	229
Abbildung 29:	Controllerbereiche und andere Servicebereiche als Aufgabenträger von Koordinationsaufgaben auf der operativen Planungsebene.....	231
Abbildung 30:	Controllerbereiche und andere Servicebereiche als Aufgabenträger von Koordinationsaufgaben auf der strategischen Planungsebene.....	233
Abbildung 31:	Bedeutung der Koordinationsaufgaben auf den Planungsebenen	237
Abbildung 32:	Gegenwärtig und zukünftig "starke" Beteiligung der Controllerbereiche an aktuellen Systemveränderungs- und Systemergänzungsaufgaben.....	242