

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XIII
-----------------------------	------

Tabellenverzeichnis .....	XV
---------------------------	----

Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
----------------------------	------

<b>A Literaturgestützte Fundierung der Untersuchung .....</b>	<b>1</b>
---	----------

<b>I Einleitung .....</b>	<b>1</b>
---------------------------	----------

1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
---	---

2 Thematische Einordnung .....	4
--------------------------------	---

3 Wissenschaftstheoretische Einordnung und Zielsetzung .....	8
--	---

4 Gang der Untersuchung .....	11
-------------------------------	----

<b>II Charakterisierung der deutschen Abwasserwirtschaft.....</b>	<b>15</b>
---	-----------

1 Grundlagen der Wasserwirtschaft in Deutschland .....	15
--	----

1.1 Gegenstand und Begriff der Wasserwirtschaft .....	15
---	----

1.2 Wasserrechtlicher Ordnungsrahmen und zentrale Akteure .....	20
---	----

2 Grundlegende Eigenschaften von Abwasserbetrieben .....	25
--	----

2.1 Aufgaben und Ziele.....	25
-----------------------------	----

2.2 Organisationsformen .....	28
-------------------------------	----

2.2.1 Klassische Organisationsmodelle .....	30
---	----

2.2.2 Private Organisations- und Betriebsführungsmodelle.....	36
---	----

2.3 Organisationsgrößen und -struktur.....	41
--	----

2.4 Wirtschaftsführung.....	44
-----------------------------	----

3 Technisch-ökonomische Spezifika der Leistungserstellung.....	48
--	----

3.1 Abwasserbeseitigung als Infrastrukturdienstleistung .....	48
---	----

3.1.1 Abwasserableitung und Kanalnetzinfrastruktur .....	48
--	----

3.1.2 Abwasserbehandlung und Kläranlagen .....	53
--	----

3.1.3 Umgang mit Reststoffen.....	56
-----------------------------------	----

3.2 Strukturelle Einflussfaktoren der Leistungserstellung.....	58
--	----

3.3 Besonderheiten infrastrukturintensiver Leistungserstellung .....	61
--	----

4 Kosten und Finanzierung der Abwasserbeseitigung .....	63
---	----

4.1 Kostenstrukturen .....	63
----------------------------	----

4.2 Finanzierung über Entgelte .....	67
--------------------------------------	----

4.2.1	Grundlagen der Entgeltfinanzierung .....	68
4.2.2	Ermittlung von Entgelten.....	70
4.2.3	Ausgestaltung von Entgeltmodellen .....	74
4.3	Sonderfälle im Regelungsbereich des Preisrechts .....	76
5	Herausforderungen der Abwasserwirtschaft.....	84
5.1	Nachhaltige Anpassung und Erhaltung der Infrastrukturen .....	84
5.2	Veränderungen des wasserrechtlichen Ordnungsrahmens .....	89
5.3	Effiziente Leistungserstellung.....	91
6	Zwischenfazit.....	93
<b>III</b>	<b>Controlling in der Abwasserwirtschaft.....</b>	<b>95</b>
1	Einordnung des Controllings .....	95
1.1	Begriff und Konzeption des Controllings .....	95
1.2	Darstellung ausgewählter klassischer Controllingverständnisse ..	101
1.3	Ansatz der Rationalitätssicherung als integrative Controllingkonzeption und Grundverständnis der Untersuchung.....	107
1.4	Gliederung von Controllinginstrumenten .....	113
1.5	Funktionsträger und Organisation des Controllings .....	116
1.6	Controlling aus kontingenztheoretischer Perspektive.....	120
2	Controlling im Kontext öffentlicher Abwasserbeseitigung.....	126
2.1	Controlling in öffentlichen Institutionen .....	126
2.2	Controlling in Abwasserbetrieben .....	129
2.2.1	Zentrale externe und interne Kontextfaktoren.....	130
2.2.2	Implikationen für abwasserspezifische Controllingaufgaben.....	134
2.3	Stand der Forschung.....	136
2.3.1	Methodische Vorgehensweise .....	137
2.3.2	Beiträge zum Controlling in der Abwasserwirtschaft .....	139
2.4	Herleitung der Forschungsfragen.....	143
<b>B</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>147</b>
<b>I</b>	<b>Methodische Vorgehensweise.....</b>	<b>147</b>
1	Einordnung und Auswahl der Forschungsmethodik .....	147
2	Erhebung der Daten .....	158

2.1	Auswahl der Erhebungsmethode – das leitfadengestützte Interview .....	158
2.2	Vorbereitung und Durchführung der Befragung.....	160
2.2.1	Auswahl und Gestaltung der Stichprobe .....	160
2.2.2	Konstruktion des Interviewleitfadens.....	165
2.2.3	Durchführung der Interviews.....	170
3	Auswertung der Daten .....	173
3.1	Datenaufbereitung mittels Transkription .....	173
3.2	Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse.....	174
4	Gütekriterien und Maßnahmen zur Qualitätssicherung.....	178

## **II Ergebnisse der empirischen Analyse zur Ausgestaltung des**

### **Controllings .....**

#### **1 Umsetzungsstand des Controllings in der Abwasserwirtschaft.....**

##### **1.1 Unternehmenssteuerung und Controlling .....**

###### **1.1.1 Ziele und Herausforderungen in Abwasserbetrieben .....**

###### **1.1.2 Einordnung der betriebswirtschaftlichen Steuerung .....**

###### **1.1.3 Controllingverständnis und Aufgabenbereiche des Controllings .....**

###### **1.1.4 Funktionsträger des Controllings .....**

###### **1.1.5 Erkenntnisse aus der exogenen Beratersicht .....**

###### **1.1.6 Zwischenfazit – Beantwortung der Forschungsfrage 1.1 .....**

##### **1.2 Ausgestaltung von Planung und Kontrolle .....**

###### **1.2.1 Merkmale der strategischen Planung.....**

###### **1.2.2 Operative Planung und Budgetierung .....**

###### **1.2.2.1 Merkmale der Budgetentstehung und Planungsinhalte .....**

###### **1.2.2.2 Merkmale der Budgetkontrolle .....**

###### **1.2.3 Investitions- und Projektcontrolling .....**

###### **1.2.4 Anwendungsstand des Benchmarkings .....**

###### **1.2.5 Erkenntnisse aus der exogenen Beratersicht .....**

###### **1.2.6 Zwischenfazit – Beantwortung der Forschungsfrage 1.2.....**

##### **1.3 Ausgestaltung der Informationsversorgung .....**

###### **1.3.1 Anwendungsstand der Kostenrechnung .....**

###### **1.3.2 Anwendung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen .....**

###### **1.3.3 Informationssysteme und Reporting.....**

###### **1.3.3.1 Einsatz von Informationssystemen .....**

1.3.3.2	Management Reporting.....	264
1.3.3.3	Zwischenberichterstattung .....	271
1.3.4	Erkenntnisse aus der exogenen Beratersicht .....	273
1.3.5	Zwischenfazit – Beantwortung der Forschungsfrage 1.3 .....	276
1.4	Fazit – Beantwortung der Forschungsfrage 1 .....	279
2	Einfluss identifizierter Kontextfaktoren auf das Controlling .....	283
2.1	Branchenspezifika .....	283
2.2	Rechtliche Vorschriften .....	285
2.3	Eigentümerstruktur.....	287
2.4	Organisationsgröße .....	290
2.5	Struktur und Orientierung der Unternehmensleitung .....	294
2.6	Strategie- und Zielorientierung .....	298
2.7	Fazit – Beantwortung der Forschungsfrage 2 .....	300

## **C Empfehlungen zur Ausgestaltung des Controllings in der Abwasserwirtschaft ..... 305**

### **I Grundkonzeption eines abwasserbetrieblichen Controllingsystems ..... 305**

1	Funktion und Aufgaben des Controllings in der Abwasserwirtschaft.....	306
2	Instrumentelle Umsetzung und Anwendungsbereiche des Controllings.....	309
2.1	Strategische Planung und Zielbildung .....	309
2.1.1	Implementierung von Strategie- und Zielbildungsprozessen als Voraussetzung einer zielorientierten Steuerung in Abwasserbetrieben .....	309
2.1.2	Balanced Scorecard als Instrument der strategischen Planung .....	312
2.1.2.1	Grundkonzeption der Balanced Scorecard .....	312
2.1.2.2	Exemplarische Ableitung einer Balanced Scorecard für Abwasserbetriebe .....	314
2.1.3	Benchmarking als strategisches Analyse- und Planungsinstrument .....	321
2.2	Umsetzung einer integrierten Unternehmensplanung und Kontrolle.....	327

---

2.2.1	Budgetierung im Kontext einer integrierten Erfolgs-, Bilanz- und Finanzrechnung.....	327
2.2.1.1	Ausgestaltung der Budgetplanung und -kontrolle .....	327
2.2.1.2	Integrierte Erfolgs-, Bilanz- und Finanzrechnung als Simulationsinstrument .....	332
2.2.2	Planung und Kontrolle im Kontext des Asset-Managements.....	333
2.2.2.1	Auf- und Ausbau des Asset-Managements als ganzheitlicher Ansatz zur Steuerung des Kanalnetz- und Anlagenbereichs.....	334
2.2.2.2	Funktionale Aspekte des Investitions- und Projektcontrollings .....	337
2.2.2.3	Funktionale Aspekte des Anlagen- bzw. Instandhaltungscontrollings .....	340
2.3	Kostenrechnung als formalzielbezogenes Informations- und Steuerungsinstrument .....	342
2.3.1	Zwecke der Kostenrechnung in Abwasserbetrieben .....	342
2.3.2	Gestaltung der Kostenrechnung für Abwasserbetriebe.....	344
2.3.2.1	Grundfragen zur Gestaltung des Kostenrechnungssystems .....	344
2.3.2.2	Kostenartenrechnung .....	346
2.3.2.3	Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.....	348
2.4	Kennzahlen als sachzielbezogene Elemente des abwasserbetrieblichen Informationssystems.....	350
2.4.1	Anforderungen an eine kennzahlenbasierte Steuerung .....	351
2.4.2	Organisation des Kennzahlenmanagements .....	354
2.4.3	Kennzahlen zur Abbildung der abwasserbetrieblichen Leistung .....	356
2.4.3.1	Vorgehen zur Bestimmung steuerungsrelevanter Kennzahlen.....	356
2.4.3.2	Ausgewählte Kennzahlen im Bereich der Abwasserableitung.....	358
2.4.3.3	Ausgewählte Kennzahlen im Bereich der Abwasserbehandlung .....	361
2.5	Adressatengerechte Ausgestaltung des Reportings .....	363
3	Organisation des Controllings .....	368

---

3.1	Funktionsträger des Controllings und deren Aufgaben .....	368
3.2	Anforderungen an die Funktionsträger des Controllings.....	374
3.3	Einordnung des institutionalisierten Controllerebereichs.....	376
3.4	IT-Unterstützung des Controllings.....	378
<b>II</b>	<b>Kontextspezifische Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>381</b>
1	Kontextuelle Empfehlungen für kleine und mittelgroße Abwasserbetriebe .....	382
2	Kontextuelle Empfehlungen für große Abwasserbetriebe.....	386
<b>D</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>391</b>
<b>I</b>	<b>Zusammenfassung zentraler Ergebnisse und Beitrag der Arbeit....</b>	<b>391</b>
<b>II</b>	<b>Limitationen der Untersuchung .....</b>	<b>403</b>
<b>III</b>	<b>Implikationen für die weitere Forschung .....</b>	<b>409</b>
<b>Anhang</b>	<b>.....</b>	<b>411</b>
Anhang 1:	Übersicht Kalkulationsgrundlagen .....	412
Anhang 2:	Interviewleitfaden .....	415
Anhang 3:	Kategoriensystem.....	419
Anhang 4:	Übersicht eingesetzter Software in der Abwasserbranche ....	423
Anhang 5:	Kommunikative Validierung .....	424
<b>Literaturverzeichnis.....</b>		<b>445</b>
<b>Rechtsquellenverzeichnis.....</b>		<b>489</b>