Wall

Planungs- und Kontrollsysteme

Friederike Wall

Planungs- und Kontrollsysteme

Informationstechnische Perspektiven
für das Controlling

Grundlagen – Instrumente – Konzepte

Prof. Dr. Friederike Wall ist Inhaberin des Lehrstuhls für Controlling und Informationsmanagement der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke.

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Wall, Friederike:

Planungs- und Kontrollsysteme : informationstechnische Perspektiven
für das Controlling ; Grundlagen – Instrumente – Konzepte
/ Friederike Wall.

ISBN 978-3-409-13032-5

ISBN 978-3-663-08090-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08090-9

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1999

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1999

Lektorat: Ulrike Lörcher / Annegret Heckmann

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler-online.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-409-13032-5

Vorwort

Planung und Kontrolle gehören zu den „Klassikern“ der betriebswirtschaftlichen Lehre und Forschung. Angesichts der langen Tradition betriebswirtschaftlicher Auseinandersetzung mit diesem Gebiet muß sich ein neues Lehrbuch mit dem Haupttitel „Planungs- und Kontrollsysteme“ der Frage stellen, welche neuen Inhalte, welche neue Herangehensweise oder welche andersartige Perspektive es enthält. Als Ökonom fragt man nach dem zusätzlichen Nutzen dieses neu erstellten „Produktes“. Zur Beantwortung dieser Frage erscheinen mir vor allem zwei aktuelle Anlässe wesentlich:

Den ersten Beweggrund liefert die – nach wie vor kontrovers geführte – Diskussion um die Aufgaben des Controlling. Trotz unterschiedlicher Auffassungen wird die Gestaltung von Planungs- und Kontrollsystemen in der Regel als ein wesentliches Aufgabengebiet des Controlling angesehen. In jüngerer Zeit wird – gerade auf der Basis besonders umfassender Controllingkonzeptionen – die Forderung erhoben, das Planungs- und Kontrollsystem mit anderen führungsrelevanten Teilbereichen der Unternehmung – wie der Organisation – zu koordinieren. Ob diese Frage noch dem Problembereich des Controlling im Sinne einer eigenständigen Teildisziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre zugeordnet wird, sei dahingestellt. Wesentlich für die Konzeption dieses Lehrbuchs ist vielmehr, daß eine Koordinationsproblematik mit erheblicher Bedeutung für wirkungsvolle Planungs- und Kontrollsysteme benannt wird. Zwar thematisiert die neuere Controlling-Literatur diesen Koordinationsbedarf zwischen Planungs- und Kontrollsystem einerseits und Organisation auf der anderen Seite, eine nähere Konkretisierung erfährt diese Problematik jedoch kaum. In diesem Buch wird deswegen der Versuch unternommen, den Koordinationsbedarf zwischen Planungs- und Kontrollsystem und Organisation zu präzisieren und insbesondere auch auf wesentliche Gestaltungsparameter von Planungs- und Kontrollsystemen zu beziehen.

Den zweiten Anlaß für dieses Buch liefert die moderne Informationstechnik, die – und diese Aussage ist mittlerweile fast eine Selbstverständlichkeit – immer größere Bedeutung in und für Unternehmen erlangt. Dabei wandelt sich die Funktion Informationstechnik-gestützter Systeme zunehmend von „Daten-verarbeitenden Rechen- und Speichermaschinen“ zu eigenständigen Organisationselementen, die die Aufbau- und Prozeßstrukturen eines Unternehmens nicht nur beeinflussen, sondern neu- oder andersartige organisatorische Lösungen (wie z.B. Netzwerkstrukturen) ermöglichen. Diese können mitunter gerade auch deshalb realisiert werden, weil nun bestimmte Planungs- und Kontrollprobleme besser oder überhaupt gelöst werden können: Moderne Decision Support Systeme mit integrierten Methoden- und Modellbanken bieten Planungsträgern individuelle Unterstützung; Groupware-Systeme ermöglichen – geographisch und zeitlich – verteilt ablaufende koordinierte Gruppenentscheidungsprozesse. Diese Entwicklungen versucht das vorliegende Lehrbuch dahingehend aufzunehmen, daß es

einen Schwerpunkt auf die Beschreibung der erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten von Planungs- und Kontrollsystemen im organisatorischen Kontext legt, die durch eine Integration der Potentiale moderner Informationstechnologien heute realisiert werden können. Das Schwergewicht der Darstellung wird dabei auf eine übergreifende Sicht auf Planungs- und Kontrollsysteme gelegt, die neben „klassischen“ Controllingfragen auch organisatorische und informationstechnische Aspekte einbezieht. An manchen Stellen, z.B. bei der Beschreibung von Planungs- und Kontrollinstrumenten oder der informationstechnischen Infrastrukturen, mußte daher auf detailliertere Darstellungen zugunsten einer breiter angelegten Konzeption verzichtet werden. Der interessierte Leser wird für entsprechende detailliertere Darstellungen auf die einschlägige Literatur der Planungstheorie, des Operations Research sowie der Organisationstheorie oder der Wirtschaftsinformatik verwiesen.

Dieses Lehrbuch wendet sich an Studierende höherer Semester, die sich für die Gestaltung Informationstechnik-gestützter Planungs- und Kontrollsysteme interessieren. Es bietet gleichermaßen auch Praktikern, insbesondere Controllern, die das Planungs- und Kontrollsystem ihres Unternehmens konzipieren, an sich ändernde Rahmenbedingungen anpassen und im laufenden Betrieb steuern, Anregungen.

Ein solches Buch ist kaum ohne Unterstützung zu schreiben. Dieses Buch verdankt viele kritische Anregungen und wertvolle Mithilfe meinen Mitarbeitern Herrn Dipl.-Kfm. Frank Bergsdorf und Herrn Dipl.-Kfm. Bernhard Hirsch. Ihnen möchte ich an dieser Stelle für die hervorragende Zusammenarbeit danken. Dank gebührt auch Frau Gabriela Koerber, die zahlreiche Textabschnitte erfaßt und – mit sehr viel Nachsicht und Geduld – die ständigen Textänderungen in das Manuskript eingearbeitet hat. Bedanken möchte ich mich ferner bei zwei studentischen Mitwirkenden: Herr cand. rer. oec. Thorsten Kertzel hat die zahlreichen Abbildungen mit großer Sorgfalt erstellt. Herr cand. rer. oec. Peter Voss hat das Buch auf aus studentischer Sicht Unverständliches gelesen und an den Korrekturarbeiten mitgewirkt.

Friederike Wall

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
Teil A: Grundlagen	1
1 Zur Konzeption des Buches	3
1.1 Interdisziplinarität von Planung und Kontrolle.....	3
1.2 Informationsorientierung als integrierende Perspektive.....	4
1.3 Zum Aufbau des Buches	7
1.4 Wiederholungs- und Vertiefungsfragen	8
2 Grundlegende Begriffe.....	9
2.1 Planung, Planungssystem und Plansystem.....	9
2.1.1 Begriffe	10
2.1.2 Charakteristische Merkmale.....	12
2.2 Kontrolle, Kontrollsystem und Berichtssystem	16
2.2.1 Begriffe	17
2.2.2 Charakteristische Merkmale.....	19
2.3 Planungs- und Kontrollsystem als Gesamtheit	21
2.4 Informationen, Informationsbedarf und -bereitstellung, Informationssystem	25
2.4.1 Informationen.....	25
2.4.1.1 Begriff.....	25
2.4.1.2 Arten und Qualitätseigenschaften.....	30
2.4.2 Informationsbedarf und Informationsbereitstellung	33
2.4.2.1 Begriffe.....	33
2.4.2.2 Prozeß der Informationsbereitstellung.....	36
2.4.2.3 Eigenschaften des Informationsbedarfs	39
2.4.3 Informationssystem	42
2.5 Wiederholungs- und Vertiefungsfragen	44
3 Ausgewählte betriebswirtschaftliche Ansatzpunkte für Planungs- und Kontrollsysteme	45
3.1 Planung und Kontrolle in ausgewählten Theorieansätzen	46
3.1.1 Faktortheoretische Ansatzpunkte	46
3.1.2 Entscheidungstheoretische Ansatzpunkte	49
3.1.3 Systemtheoretische Ansatzpunkte.....	54
3.1.4 Institutionenökonomische Ansatzpunkte	58

3.2 Planung und Kontrolle in der Managementlehre	60
3.3 Planung und Kontrolle im Controlling.....	63
3.3.1 Überblick.....	64
3.3.2 Informationsorientierte Controllingkonzeption	66
3.3.3 Planungs- und kontrollorientierte Controllingkonzeption	69
3.3.4 Führungssystemorientierte Controllingkonzeption.....	73
3.3.5 Integrationsansatz für Controllingkonzeptionen.....	77
3.4 Wiederholungs- und Vertiefungsfragen	83
4 Konzeption von Planungs- und Kontrollsystemen.....	84
4.1 Differenzierung von Planungs- und Kontrollaufgaben	85
4.1.1 Input-Output-Betrachtung.....	85
4.1.2 Verrichtungsorientierte Differenzierung	88
4.1.3 Objektorientierte Differenzierung.....	91
4.2 Koordination von Planungs- und Kontrollaufgaben	93
4.2.1 Funktionaler und instrumentaler Koordinationsbedarf	94
4.2.2 Institutionaler Koordinationsbedarf.....	96
4.2.3 Integration des Controlling	102
4.2.3.1 Controlling als Koordinationsfunktion.....	102
4.2.3.2 Organisatorische Ausgestaltung des Controlling	104
4.3 Integration des Informationsversorgungssystems	108
4.4 Gesamtischt der Zusammenhänge.....	111
4.5 Ziele für die Gestaltung von Planungs- und Kontrollsystemen	115
4.5.1 Bezugsrahmen.....	115
4.5.2 Gestaltungsziele	118
4.5.2.1 Allgemeine Gestaltungsziele	118
4.5.2.2 Informationsbezogene Gestaltungsziele	121
4.5.3 Strukturierung	124
4.5.3.1 Generelle Strukturierungsmöglichkeiten für Ziele	124
4.5.3.2 Zum Aufbau eines Zielsystems für Planungs- und Kontrollsysteme	126
4.6 Wiederholungs- und Vertiefungsfragen	131
Teil B: Instrumente für Planung und Kontrolle	133
5 Ausgewählte Planungsinstrumente	138
5.1 Instrumente zur Problemerkennung und -analyse.....	139
5.1.1 Erfolgsfaktorenanalyse.....	140
5.1.2 Wertkettenanalyse	143
5.1.3 Stärken-Schwächen-Analyse.....	145

5.1.4 Lebenszyklusanalyse.....	148
5.2 Instrumente zur Zielformulierung	152
5.2.1 Zielgewichtung.....	153
5.2.2 Lexikographische Ordnung.....	154
5.2.3 Zielprogrammierung	155
5.3 Instrumente zur Alternativenbildung	157
5.3.1 Brainstorming.....	157
5.3.2 Synektik	159
5.3.3 Delphimethode.....	160
5.4 Instrumente zur Prognose.....	162
5.4.1 Szenarioanalyse.....	164
5.4.2 Lineare Regression.....	166
5.5 Instrumente zur Alternativenbewertung.....	168
5.5.1 Quantitative Verfahren.....	168
5.5.1.1 Deckungsbeitragsrechnungen	168
5.5.1.2 Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung.....	170
5.5.1.3 Statische Verfahren der Investitionsrechnung	176
5.5.1.4 Wertanalyse	179
5.5.1.5 Verfahren des Operations Research.....	183
5.5.2 Qualitative Verfahren.....	191
5.5.2.1 Nutzwertanalyse	191
5.5.2.2 Argumentenbilanz	194
5.6 Wiederholungs- und Vertiefungsfragen	196
6 Ausgewählte Kontrollinstrumente	198
6.1 Instrumente zur Festlegung eines Kontrollbereichs	199
6.1.1 Schwachstellenanalyse.....	199
6.1.2 Sensitivitätsanalyse	201
6.1.3 ABC-Analyse.....	203
6.2 Instrumente zur Vergleichsdurchführung.....	206
6.2.1 Vergleich mit Hilfe einer starren Plankostenrechnung	207
6.2.2 Vergleich mit Hilfe einer flexiblen Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis	209
6.2.3 Vergleich mit Hilfe einer flexiblen Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis.....	211
6.3 Instrumente zur Abweichungsanalyse.....	213
6.3.1 Ursachenanalyse.....	213
6.3.2 Abweichungsanalyse im Rahmen der Kostenkontrolle	216
6.4 Wiederholungs- und Vertiefungsfragen	223

7 Ausgewählte Instrumente für das Planungsmanagement.....	224
7.1 Elementare Koordinationsinstrumente.....	227
7.1.1 Formen zur inhaltlichen Koordination der Pläne.....	227
7.1.2 Verfahren der zeitlichen Koordination von Plänen und Berichten	231
7.1.3 Verfahren zur Koordination der Planungsreihenfolge	234
7.2 Komplexe Koordinationsinstrumente	236
7.2.1 Budgetierungssysteme	237
7.2.1.1 Koordinationswirkungen	237
7.2.1.2 Ausgewählte Budgetierungstechniken.....	241
7.2.1.2.1 Überblick.....	241
7.2.1.2.2 Fortschreibungsbudgetierung	242
7.2.1.2.3 Zero-Base-Budgeting	243
7.2.1.2.4 Zielkostenrechnung (Target Costing).....	247
7.2.2 Kennzahlensysteme.....	251
7.2.2.1 Zur Koordinationsfunktion.....	251
7.2.2.2 Ausgewählte Verfahren zur Entwicklung von Kennzahlensystemen.....	255
7.2.2.2.1 Logische Herleitung von Kennzahlensystemen	255
7.2.2.2.2 Empirische Fundierung von Kennzahlensystemen	257
7.2.3 Verrechnungspreissysteme.....	258
7.2.3.1 Zur Koordinationsfunktion.....	258
7.2.3.2 Ausgewählte Formen von Verrechnungspreisen.....	260
7.2.3.2.1 Überblick.....	260
7.2.3.2.2 Marktorientierte Verrechnungspreise	262
7.2.3.2.3 Grenzkostenorientierte Verrechnungspreise	263
7.2.3.2.4 Vollkostenorientierte Verrechnungspreise	267
7.3 Wiederholungs- und Vertiefungsfragen	268
Teil C: IT-gestützte Planungs- und Kontrollsysteme	271
8 IT-Unterstützung von Planung und Kontrolle	275
8.1 IT-gestützte PuK-Systeme im Gesamtkonzept IT-basierter Informationssysteme	276
8.2 Entwicklungslinien der IT.....	279
8.2.1 Steigerung der Leistungsfähigkeit und Preisverfall	280
8.2.2 Unterstützung mobiler Arbeitsformen	282
8.2.3 Unterstützung von Gruppenarbeit (CSCW).....	283
8.2.4 Integration anwendungsbezogener Komponenten	284
8.2.4.1 Überblick	284
8.2.4.2 Datenintegration	286
8.2.4.3 Funktions- und Programmintegration.....	287
8.2.5 Standardisierung technischer Komponenten.....	288

8.2.6 Dezentralisierung von Rechnerkapazitäten, Daten und Programmen.....	289
8.2.6.1 Rechnerkapazitäten.....	289
8.2.6.2 Daten.....	290
8.2.6.3 Programme.....	294
8.3 Spezifische Komponenten und Funktionen IT-gestützter PuK-Systeme.....	294
8.3.1 Data Warehouse.....	295
8.3.2 On-Line Analytical Processing.....	298
8.3.3 Data Mining.....	302
8.3.4 Modell- und Methodenbank.....	303
8.3.5 Tabellenkalkulationsprogramme.....	305
8.3.6 Expertensysteme.....	308
8.4 Spezifische Ausprägungen IT-gestützter Planungs- und Kontrollsysteme.....	311
8.4.1 Management Information Systeme.....	312
8.4.2 Decision Support Systeme.....	314
8.4.3 Executive Information Systeme.....	317
8.5 Wiederholungs- und Vertiefungsfragen.....	320
9 Zusammenhänge zwischen Planungs- und Kontrollsystem, Organisationsstruktur und IT-Einsatz.....	321
9.1 Planungs- und Kontrollsystem und IT-Einsatz.....	323
9.1.1 IT-Komponenten als „Träger“ von Planungs- und Kontrollaufgaben.....	323
9.1.2 Koordinationspotentiale des IT-Einsatzes für Planungs- und Kontrollsysteme ...	326
9.1.3 Potentiale des IT-Einsatzes zur Verminderung von Informationsasymmetrien....	328
9.2 Planungs- und Kontrollsystem und Organisationsstruktur.....	331
9.2.1 Reihenfolge von Planung und Organisation im Führungsprozeß.....	332
9.2.2 Konsistenz der Differenzierungsmerkmale.....	335
9.2.3 Planungs- und kontrollinduzierte Restriktionen in der Organisationsgestaltung..	338
9.2.4 Organisationsstrukturen zur Komplexitäts- und Unsicherheitsreduktion für Planung und Kontrolle.....	341
9.2.5 Planung als organisatorisches Koordinationsinstrument.....	342
9.3 Organisationsstruktur und IT-Einsatz.....	346
9.3.1 IT-Einsatz als Determinante der Organisationsstruktur („technological imperative“).....	347
9.3.2 Organisatorische Gestaltungsziele als Determinante des IT-Einsatzes („organizational imperative“).....	349
9.3.3 IT-bedingte Möglichkeiten in der Organisationsgestaltung („Enabler“-Funktion).....	350
9.3.4 Organisatorische Kompatibilität des IT-Einsatzes („organizational fit“).....	352

9.4 Zusammenführung der Perspektiven.....	355
9.4.1 Klassifikation der Perspektiven	355
9.4.2 Zu Wechselwirkungen und Isolierbarkeit von Organisationsgestaltung und PuK-Systembildung.....	359
9.4.3 Koordinationsbereiche	362
9.5 Wiederholungs- und Vertiefungsfragen.....	365
10 Grundstruktur IT-gestützter Planungs- und Kontrollsysteme in ausgewählten Organisationsstrukturen.....	367
10.1 Planungs- und Kontrollsysteme in funktionalen Organisationen.....	367
10.1.1 Merkmale funktionaler Organisationen	368
10.1.2 Differenzierung von Planungs- und Kontrollaufgaben	369
10.1.3 Zuordnung auf Planungs- und Kontrollträger.....	373
10.1.4 IT-Unterstützung für Planung und Kontrolle.....	378
10.1.4.1 Zur IT-Architektur	378
10.1.4.2 Ausgewählte funktionsbezogene Berichtsstrukturen.....	382
10.2 Planungs- und Kontrollsysteme für divisionale Organisationen.....	388
10.2.1 Merkmale divisionaler Organisationen.....	388
10.2.2 Differenzierung von Planungs- und Kontrollaufgaben	390
10.2.3 Zuordnung auf Planungs- und Kontrollträger.....	395
10.2.3.1 Zuordnung in der dezentralen Divisionalorganisation	395
10.2.3.2 Zuordnung in der zentralen Divisionalorganisation	397
10.2.4 IT-Unterstützung für Planung und Kontrolle.....	400
10.3 Planungs- und Kontrollsysteme für netzwerkartige Organisationsstrukturen?.....	405
10.3.1 Ausprägungsformen von Netzwerkstrukturen	406
10.3.2 Zur IT-Architektur	408
10.3.3 Netzwerkweite Planung und Kontrolle?	410
10.3.4 Mögliche Planungs- und Kontrollträger	415
10.4 Wiederholungs- und Vertiefungsfragen.....	420
Literaturverzeichnis.....	421
Stichwortverzeichnis.....	437

Abbildungsverzeichnis

Abb. A-1:	Begriffe in Zusammenhang mit betriebswirtschaftlicher Planung.....	12
Abb. A-2:	Begriffe in Zusammenhang mit betriebswirtschaftlicher Kontrolle.....	19
Abb. A-3:	Planung und Kontrolle als Regelkreis nach Pfohl.....	24
Abb. A-4:	Typologie von Informationsbegriffen nach Bode	27
Abb. A-5:	Abgrenzung des Informationsbegriffs für die weiteren Ausführungen dargestellt in der Typologie von Bode	29
Abb. A-6:	Zusammenhang zwischen Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot.....	34
Abb. A-7:	Zusammenhänge zwischen dem potentiellen, objektiven und subjektiven Informationsangebot.....	36
Abb. A-8:	Abgrenzungen des Informationssystems	43
Abb. A-9:	Phasenschema des Entscheidungsprozesses nach Heinen.....	53
Abb. A-10:	Die sechs Schritte des ganzheitlichen Problemlösungsansatzes	61
Abb. A-11:	Klassifikation von Controllingkonzeptionen in Anlehnung an Schweitzer/Friedl	66
Abb. A-12:	Informationsorientierte Controllingkonzeption nach Reichmann.....	68
Abb. A-13:	Controllingsystem nach Horváth.....	72
Abb. A-14:	Controlling im Führungssystem der Unternehmung nach Küpper	76
Abb. A-15:	Idealtypischer Führungsprozeß nach Weber	81
Abb. A-16:	Einfache Input-Output-Betrachtung für Informationsverarbeitungsprozesse	86
Abb. A-17:	Einfache Input-Output-Betrachtung für Planung und Kontrolle.....	87
Abb. A-18:	Input-Output-Betrachtung für einen idealtypischen Planungsprozeß	90
Abb. A-19:	Input-Output-Betrachtung für den idealtypischen Kontrollprozeß	91
Abb. A-20:	Beispiel für ein Plansystem.....	93
Abb. A-21:	Zusammenhänge zwischen funktionaler und institutionaler Sicht des Planungssystems	98
Abb. A-22:	Zuordnung von Verfahren und Sachmitteln im Planungssystem.....	100
Abb. A-23:	Eingliederungsmöglichkeiten des Controlling in die Unternehmenshierarchie.....	106
Abb. A-24:	Gesamtmodell der Zusammenhänge zwischen Planungs- und Kontrollsystem, Informationsversorgungssystem und Controlling	113
Abb. A-25:	Ziel-Mittel-Beziehungen zwischen Unternehmenszielen, Planungs- und Kontrollsystem und Controlling.....	117
Abb. A-26:	Exemplarische Gliederungsansätze für Ziele.....	126

Abb. B-1:	Instrumente zur Bildung von PuK-Systemen.....	136
Abb. B-2:	Instrumente für den laufenden Einsatz von PuK-Systemen.....	138
Abb. B-3:	Wertkette	144
Abb. B-4:	Beispiel einer Stärken-Schwächen-Analyse.....	146
Abb. B-5:	Beispiel eines Marktanteil-Marktwachstum-Portfolios	147
Abb. B-6:	Lebenszyklus.....	149
Abb. B-7:	Klassifikation von Prognosemethoden.....	163
Abb. B-8:	Grundmodell der Szenario-Technik	164
Abb. B-9:	Beispiel lineare Regression	167
Abb. B-10:	Klassische Verfahren der Investitionsrechnung	171
Abb. B-11:	Amortisationsdauer der Zahlungsreihe aus Tab. B-7.....	173
Abb. B-12:	Interne Zinsfüße bei unterschiedlichen Kapitalwertfunktionen	174
Abb. B-13:	Modifizierte Interne-Zinsfuß-Methode nach Baldwin	175
Abb. B-14:	Anlagenauslastung	178
Abb. B-15:	Struktur des Wertanalysearbeitsplans nach DIN 69910.....	180
Abb. B-16:	Zuordnung von Funktionen und Kosten im Rahmen der Wertanalyse.....	181
Abb. B-17:	Zuordnung von Funktionen und Kosten am Beispiel des Wertanalyse- Objektes „Bleistift“	182
Abb. B-18:	Produktionsprogrammplanung mit einem Tabellenkalkulationsprogramm.....	187
Abb. B-19:	Netzplandarstellung eines Projektes.....	190
Abb. B-20:	Beispiel zur Nutzwertanalyse.....	193
Abb. B-21:	Beispiel für eine Argumentenbilanz.....	195
Abb. B-22:	Überblick über Kontrollinstrumente	198
Abb. B-23:	ABC-Analyse	205
Abb. B-24:	Starre Plankostenrechnung.....	208
Abb. B-25:	Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis.....	211
Abb. B-26:	Flexible Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis	212
Abb. B-27:	Ursachen von Kostenabweichungen	215
Abb. B-28:	Preis- und Mengenabweichungen ersten und zweiten Grades	218
Abb. B-29:	Kompensierende Abweichungen ersten und zweiten Grades	219
Abb. B-30:	Überblick über Instrumente für das Planungsmanagement im Rahmen der systemkoppelnden Koordination.....	225
Abb. B-31:	Zeitliche Abstimmung von Plänen durch Reihung, Staffelung und Schachtelung	233
Abb. B-32:	Exemplarisches Budgetsystem.....	239
Abb. B-33:	Budget-Slack	240
Abb. B-34:	Überblick über Budgetierungstechniken.....	242
Abb. B-35:	Verfahrensschritte des Zero-Base-Budgeting	244

Abb. B-36: Abteilungsbezogene Entscheidungspakete und abteilungsübergreifende Rangordnung beim Zero-Base-Budgeting	246
Abb. B-37: Teilschritte der Zielkostenrechnung.....	248
Abb. B-38: Zielkostenindizes und Zielkostenzone	250
Abb. B-39: Arten von Kennzahlen.....	252
Abb. B-40: Du-Pont-Kennzahlensystem.....	256
Abb. B-41: Formen von Verrechnungspreisen.....	261
Abb. C-1: Gesamtkonzeption betrieblicher Anwendungssysteme nach Mertens	277
Abb. C-2: Begriffsabgrenzungen zu IT-gestützten Planungs- und Kontrollsystemen	279
Abb. C-3: Kapazitätssteigerung und Preisverfall im Hardware-Bereich	281
Abb. C-4: Systematisierung der Integrationsformen im Rahmen IT-gestützter Informationssysteme nach Schumann.....	285
Abb. C-5: Architektur eines Datenbanksystems	291
Abb. C-6: Prinzipskizze eines physisch verteilten Konzepts.....	293
Abb. C-7: Grobarchitektur des Data Warehouse-Konzeptes	297
Abb. C-8: Hyperwürfel in einem OLAP-System und mögliche Datenschnitte	300
Abb. C-9: Grobarchitektur des OLAP-Konzeptes	301
Abb. C-10: Computergestützte Planung mit Hilfe von Modell- und Methodenbanken	305
Abb. C-11: Architektur eines Tabellenkalkulationsprogramms.....	306
Abb. C-12: Architektur eines Expertensystems	309
Abb. C-13: Aufbau der Darstellung zu Beziehungen zwischen PuK-System, Organisationsstruktur und IT-Einsatz	322
Abb. C-14: Beispiel für die Nutzeffektkette bei der Einführung von Scannerkassen.....	325
Abb. C-15: Kommunikationsbeziehungen bei zentraler Unternehmensplanung durch einen Planungsstab	340
Abb. C-16: Beispiel 1 zu Wirkungsfolgen: IT-induzierte Änderungen von PuK-System und Organisationsstruktur	360
Abb. C-17: Beispiel 2 zu Wirkungsfolgen: Planungsinduzierte Änderungen von Organisationsstruktur und IT-Einsatz	361
Abb. C-18: Beispiel 3 zu Wirkungsfolgen: Strategieinduzierte Änderungen von Organisationsstruktur, Planungssystem und IT-Einsatz.....	362
Abb. C-19: Grundschemata eines integrierten Gesamtplanungssystems nach Hahn.....	370
Abb. C-20: Gesamtplanungssystem für eine Funktionalorganisation nach Hahn.....	372
Abb. C-21: Prinzipskizze der Planungsträger in einer Funktionalorganisation	377
Abb. C-22: Beispiel einer produktorientierten Divisionalorganisation mit heterogenem Produktprogramm der Produktbereiche	389
Abb. C-23: Beispiel einer regionalorientierten Divisionalorganisation mit homogenem Produktprogramm der Regionalbereiche.....	390

Abb. C-24: Grundstruktur eines integrierten Planungssystems für eine Divisionalorganisation nach Hahn	392
Abb. C-25: Prinzipskizze der Zuordnung von Planungsaufgaben auf Planungsträger in einer dezentralen Divisionalorganisation	397
Abb. C-26: Prinzipskizze der Zuordnung von Planungsaufgaben auf Planungsträger in einer zentralen Divisionalorganisation	400
Abb. C-27: Koordinationsbeziehungen in einer Netzwerkorganisation	416
Abb. C-28: Prinzipskizze der Zuordnung von Planungsaufgaben in einer Netzwerkstruktur mit zentraler Koordinationsstelle	419

Tabellenverzeichnis

Tab. A-1:	Teilaktivitäten der Planung	16
Tab. A-2:	Teilaktivitäten der Kontrolle	20
Tab. A-3:	Überblick über ausgewählte Controllingkonzeptionen	78
Tab. A-4:	Inhaltliche Bestandteile eines Plans nach Wild.....	89
Tab. A-5:	Argumente für und gegen Controllingeinheiten.....	104
Tab. A-6:	Anforderungen an Planungs- und Kontrollsysteme	128
Tab. A-7:	Ziele für Planungs- und Kontrollsysteme in Übertragung der Zielklassifikation von Hamel	129
Tab. B-1:	Einsatzmöglichkeiten von Instrumentengruppen in den Planungsphasen	139
Tab. B-2:	Gegenüberstellung Kreativitätsprozeß – Synektik	159
Tab. B-3:	Schritte der Szenarioanalyse	165
Tab. B-4:	Beispieldaten zur Regressionsanalyse.....	166
Tab. B-5:	Arten von Deckungsbeiträgen	170
Tab. B-6:	Zahlungsreihe (Beispiel)	171
Tab. B-7:	Beispieldaten für die Berechnung der Amortisationsdauer.....	173
Tab. B-8:	Beispiel Produktionsplanung: Benötigte Kapazitätseinheiten und Rohstoffverbrauch pro Produkteinheit.....	185
Tab. B-9:	Beispiel für die alternative Abweichungsanalyse	220
Tab. B-10:	Beispiel für die einfach-kumulative Abweichungsanalyse	221
Tab. B-11:	Änderung der Reihenfolge der Abweichungsermittlung beim einfach- kumulativen Analyseverfahren.....	221
Tab. B-12:	Beispiel für die differenziert-kumulative Abweichungsanalyse	222
Tab. B-13:	Beispielhafte Differenzierungsmerkmale der Unternehmensplanung in Teilplanungen.....	227
Tab. B-14:	Merkmale von strategischer, taktischer und operativer Planung nach Küpper	229
Tab. B-15:	Inhaltliche Koordinationsformen der Planung	230
Tab. B-16:	Zeitliche Planungsmerkmale und Koordinationsformen in Anlehnung an Gaitanides.....	232
Tab. B-17:	Beispiel zu grenzkostenorientierten Verrechnungspreisen bei linearen Kostenfunktionen bei dezentraler Entscheidung.....	264
Tab. B-18:	Beispiel zu grenzkostenorientierten Verrechnungspreisen bei linearen Kostenfunktionen bei zentraler Entscheidung.....	265
Tab. B-19:	Beispiel zu grenzkostenorientierten Verrechnungspreisen bei nicht-linearen Kostenfunktionen	266
Tab. C-1:	Systematisierung von Formen computerunterstützter Gruppenarbeit.....	283
Tab. C-2:	Merkmale typischer MIS nach Gluchowski/Gabriel/Chamoni	314

Tab. C-3: Merkmale typischer DSS nach Gluchowski/Gabriel/Chamoni.....316

Tab. C-4: Merkmale typischer EIS nach Gluchowski/Gabriel/Chamoni319

Tab. C-5: Überblick über die beschriebenen Beziehungen zwischen PuK-System, IT-Einsatz und Organisationsstruktur357

Tab. C-6: Auswirkungen auf „Gestaltungsvariable“ von Planungs- und Kontrollsystem, Organisationsstruktur und IT-Einsatz.....358

Tab. C-7: Überblick über Berichtsinformationen im Absatzbereich.....384

Tab. C-8: Überblick über Berichtsinformationen im Produktionsbereich.....386

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Anm.	Anmerkung
AOS	Accounting, Organizations and Society
ASQ	Administrative Science Quarterly
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BDE	Betriebsdatenerfassung
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
bzw.	beziehungsweise
CACM	Communications of the Association for Computing Machinery
CAQ	Computer Aided Quality Assurance
CSCW	Computer Supported Cooperative Work
d.h.	das heißt
DB	Deckungsbeitrag
DBMS	Data Base Management System
DBW	Die Betriebswirtschaft
DDL	Data Description Language
Diss.	Dissertation
DML	Data Manipulation Language
DNC	Digital Numerical Control
DSDL	Data Storage Description Language
DSS	Decision Support System
DV	Datenverarbeitung
DW	Data Warehouse
ebd.	ebenda
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EIS	Executive Information System
E-mail	electronic mail
etc.	et cetera
EUS	Entscheidungsunterstützungssystem
FIS	Führungsinformationssystem
FuE	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GDSS	Group Decision Support System

GE	Geldeinheiten
ggf.	gegebenenfalls
HBR	Harvard Business Review
HMD	Handbuch der modernen Datenverarbeitung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren/eigentlichen Sinne
i.S.v.	im Sinne von
i.w.S.	im weiteren Sinne
insbes.	insbesondere
IT	Informationstechnologie
IV	Informationsverarbeitung
JCL	Job Control Language
Jg.	Jahrgang
krp	Kostenrechnungspraxis
LE	Leistungseinheiten
log.	logarithmisch
Mbit	Megabit
Mbyte	Megabyte
MIPS	Millionen Instruktionen pro Sekunde
MIS	Management Information System
MP	Maßnahmenplanung
MSS	Management Support System
o.V.	ohne Verfasser
OLAP	On-Line Analytical Processing
OR	Operations Research
OS	Organisationsstruktur
p.a.	per annum
PC	Personal Computer
PCL	Process Control Language
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PPS	Produktionsprogrammplanung und -steuerung
PS	Planungssystem
PuK	Planung(s-) und Kontroll(e)
QL	Query Language
ROLAP	Relational On-Line Analytical Processing
S.	Seite
s.	siehe
SOFT	Strenghts, Opportunities, Failures and Threats

sog.	sogenannte(r)
SzU	Schriften zur Unternehmensführung
Tab.	Tabelle
TCP/IP	Transmission Control Protocol/ Internet Protocol
u.a.	und andere
u.E.	unseres Erachtens
US	United States
v.a.	vor allem
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
Verf.	Verfasser(s)
Vol.	Volume
VP	Verrechnungspreis
WBS	Wissensbasierte Systeme
WI	Wirtschaftsinformatik
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
XPS	Expertensystem
z.B.	zum Beispiel
ZBB	Zero Base Budgeting
ZDE	Zeitdatenerfassung
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFO	Zeitschrift Führung und Organisation
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZP	Zeitschrift für Planung