

Johannes Günther

# Handelscontrolling

Allgemeine Grundlagen  
des Controllingbegriffs und die Funktionen  
des Controlling im Steuerungssystem  
des stationären Einzelhandels



**Verlag Peter Lang**

Frankfurt am Main • Bern • New York • Paris

Gliederung

	<b>Lte</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	XXVII
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	XXIX
<b>A. Ziel und Problemstellung der Untersuchung</b>	
<b>8. Gang der Untersuchung</b>	<b>11</b>
<b>C. Die Erfassung des Controllingphänomens</b>	<b>15</b>
1. <u>Grundprobleme der Controllingforschung in der Vergangenheit</u>	17
2. <u>Das methodische Vorgehen zur Erfassung des Controllingphänomens</u>	21
3. <u>Untersuchungsmuster und Ergebnisse der institutionellen Controllingforschung</u>	24
3.1 Controlling-Institutionen als Ausgangspunkt der Bestimmung des Controllingphänomens	28
3.11 Untersuchungsansätze im Rahmen der ganzheitlichen Controllingermittlung	28
3.12 Untersuchungsansätze im Rahmen der einzelmerkmalorientierten Controllingermittlung	32
3.2 Der Beitrag der kontextorientierten Forschung zur Erfassung des Controllingphänomens	44
3.21 Die deduktive Ermittlung der die Controllingausprägungen bestimmenden kanalisierenden Randbedingungen	46
3.22 Die reine Deduktion des Controlling aus den controllingrelevanten Situationsausprägungen	47
3.23 Beispiele der normativen, induktiv empirisch gestützten Deduktion von Controlling aus den controllingrelevanten Situationsausprägungen	50
<u>Exkurs:</u> Controllingorganisation versus Controllingfunktion	57

3.24	Der Beitrag rein empirisch induktiver Kontext- Untersuchungen zur Erfassung des Controlling- phänomens	57
3.25	Controllingorganisation versus Controlling- funktion	62
4.	<u>Untersuchungsmuster und Ergebnisse der funk- tionalen Controllingforschung</u>	71
4.1	Die Bestimmung der 'eigentlichen' Controlling- funktion[en] auf der Grundlage empirischer Daten	73
4.11	Die Minimumhypothese als Bestimmungsansatz	75
4.12	Das [statistische] Heterogenitätskriterium	75
4.13	Die controllingrelevanten Situationsmerk- male als Bestimmungsgrößen der Controlling- funktion[en]	76
4.14	Die Bestimmung des Controlling mit Hilfe der Abstraktion	76
4.2	Analogien als Ausgangspunkt der Controllingbe- stimmung	81
4.21	Die Bestimmung des Controlling in Anlehnung an die kybernetischen Prozeßmuster	81
4.22	Ergebnisse und Beitrag der Übersetzung von 'to control' zur Erfassung des Controlling- phänomens	86
	<u>Exkurs:</u> Abgrenzung des Controllingfunktion- Suchgebietes	90
4.23	Die etymologische Herleitung der Controlling- funktion	98
4.24	Die Bestimmung des Controlling in Analogie zur entsprechenden Managementfunktion	101
4.241	Die inhaltliche Abgrenzung und Bestimmung der Managementfunktion Controlling	102
4.242	Die Managementfunktion Controlling in der Intra- und Interfunktionsbetrachtung	107
4.243	Die Überprüfung der externen Validität der theoretisch aus der Managementfunktion Con- trolling hergeleiteten Controllingfunk- tion[en]	113

XXIII

4.243.1	Die Überprüfung der Planungsfunktion des Controlling	115
4.243.2	Zusammenfassende Bestimmung von <i>planning for control</i>	131
4.243.3	Das Aufgabenfeld des Controllers im Rahmen der Kontrollfunktion	132
5.	<u>Zusammenfassende Bestimmung der Controllingfunktion und der Controllingorganisation</u>	137

<b>D.</b>	<b>Die detaillierte Einordnung der Controllingfunktion in den Führungsprozeß des 'Stationären Einzelhandels' und ihre Bedeutung für die Steuerung</b>	<b>145</b>
1.	<u>Controlling im formal-phaseninhaltlichen Führungsprozeß des 'Stationären Einzelhandels'</u>	145
1.1	Die Leistungsdefizite der kybernetischen Steuerung als Ausgangspunkt des Controlling	146
1.11	Wissensdefizite des Handelsmanagement bei der Bestimmung des relevanten Zustandsraumes	146
1.12	Wissensdefizite des Handelsmanagement im Rahmen der Entscheidung über den Einsatz handelspolitischer Aktionsparameter	150
1.13	Mängel bei der Umsetzung getroffener Entscheidungen	158
1.2	Die Kontrolle im Führungsprozeß des Handelsbetriebes	158
1.21	Die Systematik der Kontrollfunktion im Steuerungsprozeß des Einzelhandelsbetriebes	159
1.22	Die Controllingfunktion im Rahmen der direkten handlungsbezogenen kontrollorientierten Unternehmenssteuerung	<b>164</b>
1.221	Umsatzwerte und -mengenanalyse als Ausgangspunkt der Kontrolle	165
1.222	Imageuntersuchungen als Ausgangspunkt der Kontrolle	167
1.223	Die Erfassung der Absorption der angebotsspezifischen Kaufkraft im relevanten Absatzmarktgebiet als Ausgangspunkt der Kontrolle	170

1.23	Zum Lernaspekt der Kontrolle	172
1.231	Die Systematik einer lernorientierten ganzheitlichen Kontrolle	178
1.232	Die Entwicklung eines kontrolldatengestützten Realgrundmodelles mit Hilfe der induktiven statistischen Systematisierung	179
1.232.1	Das Auswertungsvorgehen im Rahmen der induktiven statistischen Systematisierung	180
1.232.2	Die (induktive) Erschließung der entscheidungsrelevanten Zustandsraumvariablen	181
1.232.3	Musterextraktion im Rahmen der lernorientierten Kontrolle	183
1.233	Die Entwicklung eines lernorientierten ganzheitlichen Kontrollmodelles unter Einbeziehung der Entscheidungsträger	186
1.233.1	Die Transformation des induktiv statistischen Ermittlungsmodelles in eine lernorientierte ganzheitliche Kontrolltheorie	186
1.233.2	Die Kontrolle im Rahmen der experimentellen 'Optimierung'	189
1.233.3	Allgemeine Ansätze zur Erreichung strategischer Erfolgspositionen im Rahmen der modellgestützten experimentellen 'Optimierung'	192
2.	<u>Aufgaben und Bedeutung der Controllingfunktion für die Bewältigung zyklischer (Situations-) Veränderungen in der Zeit</u>	204
2.1	Die Ausprägungen der Kontrolle in den Phasen des Lebenszyklus von Betrieben des 'Stationären Einzelhandels'	204
2.11	Die Ausprägungen der Kontrolle in der Einführungsphase des Einzelhandelsbetriebes	208
2.12	Die Ausprägungen der Kontrolle in der Wachstumsphase des Einzelhandelsbetriebes	210
2.13	Die 'Aufgaben' der Kontrolle in der Reifephase des Einzelhandelsbetriebes	211
2.131	Die Kontrolle bei einem zeitlich vor dem allgemeinen Wendepunkt liegenden Wendepunkt	212

2.132	Die Kontrolle bei einem dem allgemeinen Wendepunkt entsprechenden Wendepunkt	214
2.133	Die Kontrolle bei einem später als der allgemeine Wendepunkt liegenden Wendepunkt	215
2.14	Die 'Aufgaben' der Kontrolle in der Sättigungsphase des Einzelhandelsbetriebes	216
2.2	Zyklische Umsatzschwankungen um den Entwicklungspfad des Handelsbetriebes als Gegenstand der Kontrollfunktion	217
2.21	Entwicklung eines Konjunkturmodells mit Hilfe der Längsschnittanalyse	221
2.22	Die Entwicklung eines konjunkturspezifischen Entscheidungsmodells mit Hilfe der Querschnittsanalyse	222
<b>E.</b>	<b>Die Organisation der Controllingfunktion in Unternehmen des 'Stationären Einzelhandels'</b>	<b>224</b>
1.	<u>Die Spezifizierung der Controllingfunktion</u>	224
2.	<u>Entwicklung eines theoretischen konzeptionellen Untersuchungsrahmens</u>	228
2.1	Die Ermittlung des untersuchungsadäquaten theoretischen Organisationsansatzes	229
2.11	Konzeption des 'Situativen Ansatzes' und sein Beitrag zur Bestimmung der situations-'optimalen' Controllingorganisation	230
2.12	Gegenstand des 'Klassischen Organisationsansatzes' und dessen Beitrag zur Bestimmung der situations-'optimalen' Controllingorganisation	235
2.13	Die Bedeutung der beiden Organisationsansätze für das Organisieren der Controllingfunktion im stationären Einzelhandel	245
2.2	Das Untersuchungsvorgehen zur Ermittlung situationsadäquater Controllingkonzeptionen in Unternehmen des 'Stationären Einzelhandels'	246

3.	<u>Die Bestimmung der situationsadäquaten Betriebs- teilaufgabe Controlling</u>	249
3.1	Allgemeine Abgrenzung des Zustandsraumes der Betriebsteilaufgabe Controlling	249
3.2	Die Entwicklung von Hypothesen zur Herleitung der situationsspezifischen Betriebsteilaufgabe Controlling des 'Stationären Einzelhandels'	253
4.	<u>Die Ermittlung der 'Restriktionen des Organisie- rens'</u>	262
5.	<u>Die Organisation des Controlling für den Be- triebstyp des klassischen Warenhausfilial- unternehmens</u>	265
5.1	Die Ausprägungen der controllingrelevanten Situationsmerkmale	265
5.2	Die Bestimmung der Controllingaufgaben	266
5.3	Die analytischen Grundlagen der Bildung des Verteilungs-, Leitungs- und Arbeitssystems	269
5.4	Die Grundzüge einer (Re-) Organisation der Con- trollingfunktion in dem Betriebstyp des klas- sischen Warenhausfilialunternehmens	272
5.41	Die heutige warenhausfilialistentypische Orga- nisation der Controllingfunktion	273
5.42	Grundzüge einer Controlling-Organisation für 'das' klassische Warenhausfilialunter- nehmen	275

Literaturverzeichnis