

**Gotthard Pietsch**

# **Reflexionsorientiertes Controlling**

**Konzeption und Gestaltung**

Mit einem Geleitwort von Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm

**Deutscher Universitäts-Verlag**

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis.....	XV
<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
<b>2 DIE KONZEPTIONELLE CONTROLLINGFORSCHUNG - STAND DER DISKUSSION.....</b>	<b>5</b>
2.1 Konzeptionen des Controlling.....	5
2.2 Defizite und Betrachtungsebenen der Controllingforschung.....	11
<b>3 DAS CONTROLLING ALS FÜHRUNGS- UND FÜHRUNGSUNTER- STÜTZUNGSFUNKTION.....</b>	<b>15</b>
3.1 Das Handlungsfeld „Unternehmen“.....	15
3.2 Die Reflexionsaufgabe als Führungsfunktion des Controlling.....	19
3.3 Die Informationsaufgabe als Führungsunterstützungsfunktion des Controlling.....	25
3.4 Controllingfunktionen und Controllerrollen.....	27
<b>4 DIE INSTITUTIONALISIERUNG DES CONTROLLING - GRUND- LAGEN.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 Zentrale konzeptionelle und methodische Ausgangspunkte.....</b>	<b>30</b>
4.1.1 Die Grundfragen der Institutionalisierung des Controlling.....	30
4.1.2 Der situative Ansatz in der Organisationsforschung - Situation-Struktur-Erfolg-Zusammenhang.....	31
4.1.3 Organisatorische Gestaltung als organisatorisches Entscheidungs- handeln.....	33
4.1.4 Die typologische Methode.....	37
<b>4.2 Die Kontextbedingungen der organisatorischen Gestaltung des         Controlling.....</b>	<b>39</b>
4.2.1 Komplexität und Dynamik des Kontextes.....	39
4.2.1.1 Die gestiegene Komplexität und Dynamik wirtschaftlicher Betätigung.....	39
4.2.1.2 Komplexität und Dynamik als künstlich getrennte Dimensionen.....	41
4.2.1.3 Controlling in einem hoch komplexen Umfeld.....	43

4.2.2 Der interne Kontext der Controllingorganisation - Eine Organisations- typologie.....	46
4.2.2.1 Eine typologische Betrachtung der Unternehmensorganisation.....	46
4.2.2.2 Die Merkmale der Organisationstypologie.....	47
4.2.2.3 Die Organisationstypen.....	51
<b>4.3 Organisatorische Effektivität und Effizienz als Kriterien der institutionellen Gestaltung des Controlling.....</b>	<b>55</b>
4.3.1 Organisatorische Effektivität und Effizienz auf der Basis des Ziel- ansatzes.....	55
4.3.2 Effektivitätskriterien der Controllingorganisation.....	61
4.3.2.1 Professionalität im Controlling.....	61
4.3.2.1.1 Zentrale Merkmale professioneller Aufgabenerfüllung.....	61
4.3.2.1.2 Wissenskontexte des professionellen Controlling.....	63
4.3.2.1.3 Neutralität des professionellen Controlling.....	66
4.3.2.2 Akzeptanz.....	69
4.3.2.2.1 Akzeptanz und die Akzeptanzbeziehung - Eine begriffliche Klärung.....	69
4.3.2.2.2 Akzeptanzprobleme im Controlling als Phänomene der „Reaktanz“.....	71
4.3.2.2.3 Akzeptanzsicherung im Controlling - Das Promotoren- modell, kognitive Stile und „mutual understanding“.....	75
4.3.2.3 Beiträge des Controlling zu organisatorischem Lernen.....	80
4.3.3 Transaktions- und Produktionskosten als Effizienzkriterium der Controllingorganisation.....	87
4.3.3.1 Die „Transaktion“ in der Transaktionskostentheorie.....	87
4.3.3.2 Transaktionskosten und Produktionskosten.....	91
4.3.3.3 Einflussfaktoren der Transaktionskosten - „Organizational Failures Framework“.....	94
<b>4.4 Der Fit-Gedanke bei der organisatorischen Gestaltung des Controlling - Die Bewältigung des Situation-Struktur-Erfolg-Zusammenhangs.....</b>	<b>98</b>
<b>5 DIMENSIONEN UND FORMEN DER ORGANISATIONSSTRUKTUR DES CONTROLLING.....</b>	<b>101</b>
<b>5.1 Die Organisationsstrukturdimensionen als Aktionsparameter der Institutionalisierung des Controlling.....</b>	<b>101</b>
<b>5.2 Die Spezialisierungsdimension im Kontext der Arbeitsteilung zwischen Manager und Controller.....</b>	<b>102</b>
<b>5.3 Zur Spezialisierungsfähigkeit des reflexionsorientierten Controlling.....</b>	<b>105</b>
<b>5.4 Typen der Spezialisierung und Delegation im Controlling („Basistypen“).....</b>	<b>108</b>

<b>5.5 Die organisatorische Konfiguration des Controlling</b> .....	<b>115</b>
5.5.1 Die hierarchische Einordnung des Controlling.....	115
5.5.2 Das Controlling als Stabs- oder Linieneinheit.....	118
5.5.3 Die interne Weisungsstruktur der Controllingorganisation.....	122
5.5.4 Integration des Controllers in die Gremienarbeit.....	124
<b>5.6 Formalisierung im Controlling</b> .....	<b>130</b>
5.6.1 Formalisierungsgegenstände im Controlling.....	130
5.6.2 Stellenbeschreibungen und Reflexionsanlässe.....	132
5.6.3 Berichtswesen.....	136
5.6.4 Methoden-/Instrumenteneinsatz.....	139
5.6.5 Integrierte Informationsverarbeitung auf Basis von Unternehmensmodellen.....	142
<b>5.7 Strukturformen des Controlling</b> .....	<b>146</b>
<b>6 DIE INSTITUTIONELLE GESTALTUNG DES CONTROLLING IN DEN ORGANISATIONSTYPEN</b> .....	<b>149</b>
<b>6.1 Controlling im Organisationstyp „mittelständisches Unternehmen“</b> .....	<b>149</b>
6.1.1 Dominanz des Eigentümer-Unternehmers, Insolvenzgefahr und Controllingbedarf.....	149
6.1.2 Das hohe Komplexitätsgefälle im Rahmen mittelständischer Unternehmenstätigkeit.....	152
6.1.3 Koordinatives und kooperatives Controlling im Mittelstand.....	153
6.1.3.1 Professionalität.....	153
6.1.3.2 Akzeptanz.....	159
6.1.3.3 Beiträge zu organisatorischem Lernen.....	163
6.1.3.4 Produktions- und Transaktionskosten.....	165
6.1.3.5 Gesamtbeurteilung.....	169
6.1.4 Sonderprobleme des Controlling in mittelständischen Unternehmen . . .	171
6.1.4.1 Verzicht auf den mittelständischen Controller aus Effizienzüberlegungen.....	171
6.1.4.2 Controlling als Teilaufgabe eines Assistenten der Geschäftsleitung....	174
6.1.4.3 Make-or-Buy von Controllingleistungen im Mittelstand - Externes Controlling?.....	178
<b>6.2 Das Controlling im Organisationstyp „divisionales Großunternehmen“</b> .	<b>183</b>
6.2.1 Komplexitätsgefälle und Controllingbedarf.....	183
6.2.2 Manager- und Strukturorientierung der Unternehmensführung in Großunternehmen.....	185

6.2.3 Koordinatives und kooperatives Controlling im divisionalen Großunternehmen.....	187
6.2.3.1 Professionalität.....	187
6.2.3.2 Akzeptanz.....	191
6.2.2.3 Beiträge zu organisatorischem Lernen.....	195
6.2.3.4 Produktions- und Transaktionskosten.....	197
6.2.3.5 Gesamtbeurteilung.....	201
<b>6.3 Die Organisation des Controlling im Kontext des Situation-Struktur-Erfolg-Zusammenhangs.....</b>	<b>203</b>
<b>7 FAZIT - EINE REDUKTION DES PRÄZISIONS- UND KONSISTENZDEFIZITS.....</b>	<b>205</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>211</b>