

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis XIII

Tabellenverzeichnis XV

Abkürzungsverzeichnis..... XVII

A Literaturgestützte Fundierung der Untersuchung 1

I Einleitung 1

1 Ausgangslage und Problemstellung..... 1

2 Thematische Einordnung 4

3 Wissenschaftstheoretische Einordnung und Zielsetzung 8

4 Gang der Untersuchung 11

II Charakterisierung der deutschen Abwasserwirtschaft..... 15

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
III	Controlling in der Abwasserwirtschaft.....	95
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	Empirische Untersuchung	147
I	Methodische Vorgehensweise.....	147
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.....	185
1.1	Unternehmenssteuerung und Controlling	185
1.1.1	Ziele und Herausforderungen in Abwasserbetrieben	185
1.1.2	Einordnung der betriebswirtschaftlichen Steuerung	191
1.1.3	Controllingverständnis und Aufgabenbereiche des Controllings	194
1.1.4	Funktionsträger des Controllings	198
1.1.5	Erkenntnisse aus der exogenen Beratersicht	201
1.1.6	Zwischenfazit – Beantwortung der Forschungsfrage 1.1	204
1.2	Ausgestaltung von Planung und Kontrolle	208
1.2.1	Merkmale der strategischen Planung.....	208
1.2.2	Operative Planung und Budgetierung	213
1.2.2.1	Merkmale der Budgetentstehung und Planungsinhalte	213
1.2.2.2	Merkmale der Budgetkontrolle	218
1.2.3	Investitions- und Projektcontrolling	223
1.2.4	Anwendungsstand des Benchmarkings	234
1.2.5	Erkenntnisse aus der exogenen Beratersicht	240
1.2.6	Zwischenfazit – Beantwortung der Forschungsfrage 1.2.....	244
1.3	Ausgestaltung der Informationsversorgung	247
1.3.1	Anwendungsstand der Kostenrechnung	247
1.3.2	Anwendung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen	253
1.3.3	Informationssysteme und Reporting.....	261
1.3.3.1	Einsatz von Informationssystemen	261

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
II	Kontextspezifische Handlungsempfehlungen.....	381
1	Kontextuelle Empfehlungen für kleine und mittelgroße Abwasserbetriebe	382
2	Kontextuelle Empfehlungen für große Abwasserbetriebe.....	386
D	Schlussbetrachtung	391
I	Zusammenfassung zentraler Ergebnisse und Beitrag der Arbeit....	391
II	Limitationen der Untersuchung	403
III	Implikationen für die weitere Forschung	409
Anhang	411
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
Literaturverzeichnis.....		445
Rechtsquellenverzeichnis.....		489