

Hans-Ulrich Küpper

Controlling

Konzeption, Aufgaben, Instrumente

5., überarbeitete Auflage

2008

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage.	V
Vorwort zur 1. Auflage.	VI
Abkürzungsverzeichnis.	XVII

I. Grundlagen des Controlling

1. Gegenstand und Konzeption des Controlling

1.1. Ausgangspunkte des Controlling	1
1.2. Bedingungen für die Herleitung einer Konzeption des Controlling	3
1.2.1. Bedeutung einer Konzeption des Controlling	3
1.2.2. Anforderungen an eine eigenständige Teildisziplin Controlling	6
1.2.3. Gegenstand einer Controlling-Konzeption.	8
1.2.4. Ansatzpunkte für die Entwicklung von Controlling-Konzeptionen	9
1.3. Alternative Konzeptionen des Controlling	15
.3.1. Gewinn- bzw. ergebniszielorientierte Controlling-Konzeption	15
.3.2. Führungsprozessbezogene Controlling-Konzeptionen	18
.3.2.1. Rationalitätssicherung der Führung	18
.3.2.2. Effektivität und Effizienz als Rationalitätsmaßstab	20
.3.2.3. Reflexionsaufgabe als Führungsfunktion des Controlling.	23
.3.3. Koordinationsorientierte Controlling-Konzeptionen.	25
.3.3.1. Integration des Informationssystems	25
.3.3.2. Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung	26
.3.3.3. Koordination des Führungssystems	27
1.4. Begründung und Kennzeichnung der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption.	28
1.4.1. Koordination im Führungsgesamtsystem als spezifische Problemstellung des Controlling	28
.4.2. Abgeleitete Zwecksetzungen des Controlling.	32
.4.2.1. Anpassungs- und Innovationsfunktion des Controlling	33
.4.2.2. Zielausrichtungsfunktion des Controlling.	33
.4.2.3. Servicefunktion des Controlling	34
.4.3. Bereiche und Instrumente der Koordination.	35
.4.3.1. Bereiche der Koordination	35
.4.3.1.1. Koordination innerhalb einzelner Führungsteilsysteme	37
.4.3.1.2. Koordination zwischen verschiedenen Führungsteilsystemen.	38
.4.3.2. Instrumente der Koordination.	39
.4.3.2.1. Überblick über die isolierten Koordinationsinstrumente.	41
.4.3.2.2. Überblick über die übergreifenden Koordinationsinstrumente.	43
1.5. Gesichtspunkte und Perspektiven für die Geltung einer Controlling-Konzeption.	45

2. Controlling, Corporate Governance und Compliance	50
2.1. Einbindung des Controlling in die Corporate Governance	50
2.1.1. Kennzeichnung und Ebenen der Corporate Governance	50
2.1.2. Instrumente der Corporate Governance	51
2.1.3. Einfluss der Corporate Governance auf das Controlling	56
2.2. Unternehmensethische Perspektiven für das Controlling	58
2.2.1. Verständnis von Unternehmensethik	58
2.2.2. Beziehungen zwischen Unternehmensethik und Controlling	59
2.2.3. Einfluss der Wertorientierung in einer Unternehmung auf das Controlling	61
2.3. Compliance als Instrument zur Umsetzung und Sicherung der Wertorientierung in Unternehmungen	61
2.3.1. Kennzeichnung der Compliance	61
2.3.2. Gegenstände und Formen der Compliance	62
2.3.3. Einbindung des Controlling in die Compliance	64
3. Theorie des Controlling	65
3.1. Notwendigkeit und Ansätze einer theoretischen Grundlegung des Controlling	65
3.2. Interdependenz und Koordination als Gegenstand einer Theorie des Controlling	67
3.2.1. Zusammenhang von Koordination und Interdependenz	67
3.2.2. Arten von Interdependenzen	67
3.2.3. Entstehen des Interdependenzproblems durch die Zerlegung von Handlungsfeldern	69
3.3. Theoretische Ansätze des Controlling zur Erfassung von Sachinterdependenzen	73
3.3.1. Erfassung von Interdependenzen in integrierten Optimierungs- und Simulationsmodellen	73
3.3.1.1. Struktur von Optimierungs- und Simulationsmodellen	73
3.3.1.2. Bedeutung von Optimierungs- und Simulationsmodellen für das Controlling	76
3.3.2. Erfassung von Interdependenzen in kontrolltheoretischen Ansätzen	78
3.3.2.1. Struktur kontrolltheoretischer Ansätze	78
3.3.2.2. Bedeutung kontrolltheoretischer Ansätze für das Controlling	80
3.4. Theoretische Ansätze des Controlling zur Erfassung von Verhaltensinterdependenzen	81
3.4.1. Agencytheoretische Ansätze zur Erfassung von Steuerungsbeziehungen	82
3.4.1.1. Formen agencytheoretischer Ansätze	82
3.4.1.2. Prämissen und typische Problemstellungen von Principal-Agent-Modellen	82
3.4.1.3. Standardmodell und Erweiterungsmöglichkeiten der Principal-Agent-Theorie	86
3.4.1.4. Bedeutung agencytheoretischer Ansätze für das Controlling	91
3.4.2. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Erfassung von Verhaltensbeziehungen	94
3.4.2.1. Merkmale verhaltenswissenschaftlicher Ansätze'	94
3.4.2.2. Bedeutung verhaltenswissenschaftlicher Hypothesen für das Controlling	97
3.5. Theoretische Ansätze zur Erfassung von Wirkungen des Controlling	99
3.5.1. Ausgangspunkte und Gegenstand des Theoriezweigs	99
3.5.2. Überblick über theoretische Ansätze zur Wirkung des Management Accounting	99
3.5.3. Kennzeichnung und Perspektiven für eine Wirkungstheorie des Controlling	102

II. Aufgaben und Instrumente des Controlling	105
1. Koordination innerhalb der Planung c.	105
1.1. Abgrenzung von Controlling und Planung	105
1.1.1. Merkmale und Phasen der Planung	105
1.1.2. Elemente und Eigenschaften von Planungssystemen	107
1.1.3. Ebenen der Planung	110
1.1.4. Aufgaben des Controlling in Bezug auf die Planung	111
1.2. Koordination von Entscheidungszielen	113
1.2.1. Komponenten einer Zielvorstellung	113
1.2.2. Analyse von Zielbeziehungen als Voraussetzung der Zielkoordination	114
1.2.3. Die Lösung von Zielkonflikten als Instrument der Zielkoordination	116
1.3. Koordination von Planungsgegenständen und-bereichen	123
1.3.1. Aufgaben und Vorgehensweise der Koordination zwischen Planungsgegenständen und -bereichen	123
1.3.2. Instrumente zur Koordination innerhalb der strategischen Planung	128
1.3.2.1. Qualitative Instrumente zur Koordination der strategischen Planung	128
1.3.2.2. Quantitative Instrumente zur Koordination der strategischen Planung	135
1.3.3. Instrumente zur Koordination innerhalb der taktischen Planung	137
1.3.3.1. Integrierte Modelle zur Koordination von Investitions- und Finanzierungplanung	137
1.3.3.2. Integrierte Modelle zur Koordination von Investitions- und Produktionsplanung	140
1.3.3.3. Bedeutung integrierter Modelle für die Koordination der taktischen Planung	142
1.3.4. Instrumente zur Koordination innerhalb der operativen Planung	142
1.3.5. Instrumente zur Koordination zwischen verschiedenen Planungsebenen	145
2. Koordination des Informationssystems	151
2.1. Beziehungen zwischen Controlling und Informationssystem	151
2.1.1. Kennzeichnung des Informationssystems	151
2.1.2. Abgrenzung zwischen Controlling und Informationssystem	152
2.2. Aufgaben und Ansätze zur Koordination innerhalb des Informationssystems	152
2.2.1. Ansatzpunkte zur Integration der Unternehmensrechnung	152
2.2.1.1. Gegenstand der Unternehmensrechnung	152
2.2.1.2. Systematisierungsmöglichkeiten der Unternehmensrechnung	155
2.2.1.3. Integrationsmöglichkeiten und-grenzen in der Unternehmensrechnung	158
2.2.2. Integration erfolgszielorientierter Rechnungen	159
2.2.2.1. Überblick über erfolgszielorientierte Systeme der Unternehmensrechnung	159
2.2.2.2. Beziehungen zwischen Bilanz-, Investitions-sowie Kosten-und Erlösrechnung	160
2.2.2.3. Kapitaltheoretisches Konzept der Erfolgsrechnung	165
2.2.2.4. Verknüpfung unterschiedlicher Erfolgsrechnungen über das Lücke-Theorem	168
2.2.2.5. Verknüpfung von Kosten- und Investitionsrechnung über investitions- und kontroll-theoretische Ansätze	172
2.2.2.6. Grundstruktur einer umfassenden Erfolgsrechnung	179
2.3. Ausrichtung des Informationssystems auf die anderen Führungsteilsysteme	180
2.3.1. Erfassung des Informationsbedarfs der Führung	180
2.3.1.1. Kennzeichnung des Informationsbedarfs	180
2.3.1.1.1. Merkmale zur Kennzeichnung der benötigten Informationen	180
2.3.1.1.2. Merkmale zur Kennzeichnung der Menge an benötigten Informationen	183
2.3.1.1.3. Formen des Informationsbedarfs	183
2.3. .2. Bestimmungsgrößen des Informationsbedarfs	184
2.3. .3. Verfahren der Informationsbedarfsermittlung	186
2.3. .3.1. Induktive Methoden der Informationsbedarfsermittlung	187
2.3. .3.2. Deduktive Methoden der Informationsbedarfsermittlung	189

2.3.1.3.3.	Kombinierte Verfahren der Informationsbedarfsermittlung	191
2.3.2.	Gestaltung des Berichtswesens	194
2.3.2.1.	Kennzeichnung und Zwecke des Berichtswesens	194
2.3.2.2.	Arten von Berichten und Berichtssystemen	195
2.3.2.2.1.	Berichte	195
2.3.2.2.2.	Berichtssysteme	196
2.3.2.3.	Gestaltungsmerkmale von Berichten	199
2.3.2.3.1.	Systematisierung von Berichtsmerkmalen	199
2.3.2.3.2.	Inhaltliche Berichtsmerkmale	200
2.3.2.3.3.	Formale Berichtsmerkmale	201
2.3.2.3.4.	Zeitliche und personale Berichtsmerkmale	201
2.3.2.3.5.	Beziehungen zwischen den Berichtsmerkmalen	202
2.3.2.4.	Gesichtspunkte und Hypothesen zur Gestaltung von Berichten	203
2.3.2.4.1.	Phasen und Störungen der Informationsübermittlung	203
2.3.2.4.2.	Bezugsrahmen für die Verhaltenswirkungen der Informationsübermittlung	205
2.3.2.4.3.	Sach-rationale Bestimmungsgrößen der Wirkung von Berichten	206
2.3.2.4.4.	Sozio-emotionale Bestimmungsgrößen der Wirkung von Berichten	208
3.	Koordination der Kontrolle mit Planung und Informationssystem	211
3.1.	Beziehungen zwischen Controlling und Kontrolle	211
3.1.1.	Gegenstand der Kontrolle	211
3.1.2.	Komponenten und Formen der Kontrolle	212
3.1.2.1.	Kontrollzwecke	212
3.1.2.2.	Kontrollobjekte	213
3.1.2.3.	Kontrollträger	214
3.1.2.4.	Formen der Kontrolle	215
3.1.3.	Elemente und Eigenschaften von Kontrollsystemen	218
3.1.3.1.	Input-, Prozess- und Outputvariablen des Kontrollsystems	218
3.1.3.2.	Phasen der Kontrolle	219
3.1.3.3.	Eigenschaften von Kontrollsystemen	220
3.1.4.	Abgrenzung zwischen Controlling und Kontrolle	222
3.2.	Gestaltung der Beziehungen der Kontrolle zur Planung und zum Informationssystem	223
3.2.1.	Notwendigkeit und Grenzen einer Verknüpfung der Kontrolle mit der Planung	223
3.2.1.1.	Beziehungen zwischen Kontrolle und Planung	223
3.2.1.2.	Verknüpfung von Kontrolle und Planung über kybernetische Regelkreise	225
3.2.1.3.	Grenzen der Verknüpfung von Kontrolle und Planung	226
3.2.2.	Ermittlung und Analyse von Abweichungen	227
3.2.2.1.	Gegenstand der Abweichungsanalyse	227
3.2.2.2.	Vorgehensweise zur Bestimmung von Abweichungsursachen	229
3.2.2.3.	Verfahren zur Behandlung von Abweichungsinterdependenzen	231
3.2.2.4.	Anwendungsbereiche der Abweichungsanalyse	233
4.	Koordination der Personalführung mit Informationssystem, Planung und Kontrolle	236
4.1.	Gegenstand und Bedeutung der Personalführung für das Controlling	236
4.2.	Instrumente der Personalführung	237
4.2.1.	Führungsprinzipien und Führungsstil	237
4.2.2.	Motivations- und Anreizsysteme	239
4.2.3.	Instrumente der Personalentwicklung	240
4.3.	Koordination von Personalführung und Informationssystem	240
4.3.1.	Formen der Informationsbeeinflussung	240
4.3.2.	Verhaltenswirkungen von Informationen	241
4.3.2.1.	Verhaltenswirkungen von Vorgabeinformationen	242
4.3.2.2.	Verhaltenswirkungen von Kontrollinformationen	244

4.3.3.	Anreizsysteme zur Verhinderung von Informationsmanipulation.	245
4.3.3.1.	Anreize zur zielgerechten Informationsweitergabe.	246
4.3.3.2.	Wahrheitsgemäße Berichterstattung	248
4.3.3.3.	Anreize zur Informationsbeschaffung.	253
4.3.4.	Steuerungorientierte Systeme der Kosten- und der Erfolgsrechnung	256
4.3.4.1.	Standardkostenrechnung	256
4.3.4.2.	Zielkostenrechnung (Target Costing).	257
4.3.4.3.	Anreizverträgliche innerbetriebliche Periodenerfolgsrechnung	260
4.4.	Koordination der Personalführung mit Planung und Kontrolle.	266
4.4.1.	Planung und Kontrolle als Instrumente zur Personalführung.	266
4.4.2.	Gesichtspunkte zur Gestaltung planungs- und kontrollorientierter Anreizsysteme	267
4.4.2.1.	Bestimmungsgrößen für die Gestaltung des Anreizsystems.	267
4.4.2.2.	Anforderungen an die Bemessungsgrundlagen von Anreizsystemen.	269
4.4.3.	Ansätze zur Gestaltung planungs- und kontrollorientierter Anreizsysteme	271
4.4.3.1.	Anreizsysteme mit einperiodigen buchhalterischen Bemessungsgrundlagen	271
4.4.3.2.	Anreizsysteme mit einperiodigen zahlungsorientierten Bemessungsgrundlagen	272
4.4.3.3.	Anreizsysteme mit residualgewinnorientierten Bemessungsgrundlagen.	274
4.4.3.3.1.	Kennzeichnung des Residualgewinns.	274
4.4.3.3.2.	Erfüllung der Anforderungen an Bemessungsgrundlagen.	275
4.4.3.3.3.	Residualgewinnbasierte Performancemaße der Praxis.	280
4.4.3.4.	Anreizsysteme mit kapitalwertorientierten Bemessungsgrundlagen.	282
4.4.3.4.1.	Kapitalwert der Projekte.	282
4.4.3.4.2.	Ökonomischer Gewinn nach Zinsen.	282
4.4.3.4.3.	Kapitaltheoretische Prämienannuität.	283
4.4.3.5.	Anreizsysteme mit aktienkursbezogenen Bemessungsgrundlagen.	285
4.4.4.	Hypothesen über Verhaltenswirkungen von Planvorgaben.	290
4.4.4.1.	Erwartungs-Valenz-Modell als Grundlage für die Analyse von Verhaltenswirkungen	290
4.4.4.2.	Aussagen über die Wirkungen von Planvorgaben.	293
4.4.4.3.	Aussagen über die Wirkungen einer Partizipation an Planvorgaben.	296
4.4.5.	Bestimmungsgrößen und Hypothesen über Verhaltenswirkungen von Kontrollen	297
4.4.5.1.	Bestimmungsgrößen der Kontrollumwelt	298
4.4.5.2.	Bestimmungsgrößen aus dem Kontrollsystem.	300
4.4.5.2.1.	Eigenschaften des Kontrollierten.	300
4.4.5.2.2.	Eigenschaften und Verhalten des Kontrollträgers.	303
4.4.5.2.3.	Gestaltungsmerkmale des Kontrollprozesses.	304
5.	Koordination der Organisation mit den anderen Führungsteilsystemen.	306
5.1.	Abgrenzung zwischen Controlling und Organisation.	306
5.1.1.	Gegenstand der Organisation.	306
5.1.2.	Gegenüberstellung von Organisation und Koordination.	308
5.2.	Beziehungen der Organisation zum Informationssystem.	310
5.2.1.	Beziehungen zwischen Organisation und Informationssystem.	310
5.2.2.	Informationsinstrumente zur Erfassung der Beziehungen zwischen mehreren Organisationseinheiten.	314
5.2.2.1.	Segmentierung in Bilanz- und Finanzrechnung.	315
5.2.2.2.	Segmentierung in der Kosten- und Erlösrechnung	316
5.2.2.3.	Konsolidierung in Bilanz-, Finanz- sowie Kosten- und Erlösrechnung	320
5.3.	Beziehungen der Organisation zu Planung und Kontrolle	326
5.3.1.	Koordination der Organisation mit dem Planungs- sowie Kontrollsystem	326
5.3.1.1.	Koordination der Organisationsvariablen mit den Eigenschaften des Planungs- und Kontrollsystems.	327
5.3.1.2.	Organisatorische Koordinationsinstrumente der Planung und Kontrolle.	329
5.3.1.3.	Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und Planungs- sowie Kontrollsystem.	331
5.3.2.	Koordination von Planungs- und Kontrollträgern.	333

XII Inhaltsverzeichnis

5.3.2.1.	Koordination durch Hierarchiebildung	334
5.3.2.2.	Koordination durch Gruppenbildung	335
5.3.2.2.1.	Bestimmungsgrößen von Gruppenprozessen	335
5.3.2.2.2.	Spieltheoretische Analyse von Gruppenprozessen	336
5.3.2.2.3.	Abstimmungsregeln für Gruppen	338
5.3.2.3.	Koordination von Planungsträgern über Personalführungsinstrumente	339
5.3.3.	Koordination von Planungs- und Kontrollprozessen	341
5.3.3.1.	Ansatzpunkte und formale Instrumente für die Koordination von Planungs- und Kontrollprozessen	341
5.3.3.2.	Prinzipien für die zeitliche Koordination der Planung und Kontrolle	343
5.3.3.2.1.	Koordination von Plänen unterschiedlicher Fristigkeit	343
5.3.3.2.2.	Koordination aufeinander folgender Planungs- und Kontrollzyklen	345
5.3.3.2.3.	Koordination von Plänen verschiedener Hierarchieebenen	347
5.4.	Koordination der Organisation mit der Personalführung	348
5.4.1.	Beziehungen zwischen den Variablen der Organisation und der Personalführung	349
5.4.2.	Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und Personalführung	351
III.	Übergreifende Koordinationssysteme des Controlling	355
1.	Zentralistische Führungssysteme	357
1.1.	Merkmale zentralistischer Führungssysteme	357
1.2.	Kennzeichnung der Koordination in zentralistischen Führungssystemen	358
2.	Systeme der Budgetvorgabe	360
2.1.	Merkmale und Funktionen von Budgets	360
2.2.	Bestimmungsgrößen und Merkmale der Budgetvorgabe	362
2.3.	Problemorientierte Systeme der Budgetvorgabe	365
2.3.1.	Vorgehen und Ansätze der problemorientierten Budgetvorgabe	365
2.3.2.	Budgetermittlung mit Ansätzen der Kostenplanung	365
2.3.3.	Budgetvorgabe mit Hilfe von Leistungsfunktionen und Deckungsbudgets	368
2.4.	Verfahrensorientierte Systeme der Budgetvorgabe	372
2.4.1.	Kennzeichen und Übersicht über verfahrensorientierte Systeme der Budgetvorgabe	372
2.4.2.	Inputorientierte Systeme der verfahrensorientierten Budgetvorgabe	372
2.4.2.1.	Fortschreibungsbudgetierung	372
2.4.2.2.	Wertanalytische Verfahren	373
2.4.3.	Outputorientierte Systeme der Budgetvorgabe	377
2.4.3.1.	Programmbudgetierung und PPBS	377
2.4.3.2.	Projektplanung und Zero-Base-Budgeting	378
2.5.	Kennzeichen von Koordinationssystemen der Budgetvorgabe	381
2.6.	Überwindung reiner Planorientierung durch das Beyond Budgeting	383
2.6.1.	Ansatzpunkte des Beyond Budgeting	383
2.6.2.	Konzept des Beyond Budgeting	384
2.6.3.	Analyse und Einordnung des Beyond Budgeting	388
3.	Kennzahlen- und Zielsysteme	389
3.1.	Charakterisierung von Kennzahlen und Kennzahlen-sowie Zielsystemen	389
3.1.1.	Merkmale von Kennzahlen und Kennzahlen-sowie Zielsystemen	389
3.1.2.	Beziehungen zwischen Kennzahlen	391
3.1.3.	Verwendbarkeit von Kennzahlen und Kennzahlen-sowie Zielsystemen	392

3.1.3.1.	Verwendung von Kennzahlen als Informationsinstrument	393
3.1.3.2.	Verwendung von Kennzahlen als Steuerungsinstrument	395
3.1.4.	Anforderungen an Kennzahlen- und Zielsysteme.	397
3.2.	Entwicklung von Kennzahlen- und Zielsystemen.	399
3.2.1.	Logische Herleitung von Kennzahlen- und Zielsystemen.	399
3.2.2.	Empirisch-theoretische Fundierung von Kennzahlen- und Zielsystemen.	402
3.2.3.	Empirisch-induktive Gewinnung von Kennzahlen- und Zielsystemen.	405
3.2.4.	Modellgestützte Ableitung von Kennzahlen- und Zielsystemen.	408
3.2.5.	Kombination der Verfahren zur Entwicklung umfassender Kennzahlen- und Zielsysteme.	410
3.3.	Formen und Kennzeichen der Koordination über Ziele.	412
3.3.1.	Vertikale Koordination durch Zielvorgabe und Zielvereinbarung	414
3.3.1.1.	Führungssysteme des Management by Objectives.	414
3.3.1.2.	Kennzahlen- und Managementsystem der Balanced Scorecard	416
3.3.2.	Horizontale Koordination über Bereichsziele.	424
4.	Verrechnungs- und Lenkungspreissysteme	427
4.1.	Merkmale und Funktionen von Verrechnungs- und Lenkungspreisen	427
4.2.	Bestimmungsgrößen und Verfahren der Festlegung von Verrechnungs- und Lenkungspreisen.	428
4.3.	Methodische Ansätze zur Bestimmung von Verrechnungs- und Lenkungspreisen	430
4.3.1.	Marktorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise.	432
4.3.2.	Grenzkostenorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise.	433
4.3.3.	Entscheidungsfeldorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise.	435
4.3.4.	Vollkostenorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise.	438
4.4.	Kennzeichen der Koordination über Verrechnungs- und Lenkungspreise.	440
4.4.1.	Strukturmerkmale der Koordination über Verrechnungs- und Lenkungspreise	440
4.4.2.	Gestaltungsparameter der Koordination über Verrechnungs- und Lenkungspreise.	442
4.4.3.	Theoretische Erkenntnisse zur Vorteilhaftigkeit von Verrechnungspreismechanismen	444
5.	Entwicklungslinien der übergreifenden Koordinationssysteme des Controlling	448
5.1.	Zusammenhänge zwischen den übergreifenden Koordinationssystemen des Controlling.	448
5.2.	Strukturelle Gesichtspunkte für die Gestaltung und Kombination übergreifender Koordinationssysteme.	453
5.2.1.	Vergleich der Struktur der Koordinationssysteme.	453
5.2.2.	Sicherung wahrheitsgemäßer Berichterstattung durch Profit Sharing und Groves-Schema.	457
5.2.3.	Kombination übergreifender Koordinationssysteme.	459
IV.	Aufgaben und Instrumente des bereichsbezogenen Controlling.	463
1.	Abgrenzung des Bereichs-Controlling	463
1.1.	Konzeption und Ausprägungen des Bereichs-Controlling	463
1.2.	Grundlegende Aufgaben des Bereichs-Controlling	464

2. Aufgaben und Instrumente des Marketing-Controlling	466
2.1. Gegenstand des Marketing-Controlling	466
2.2. Spezifische Aufgaben des Marketing-Controlling	467
2.2.1. Koordination der Informationsversorgung des Marketing	467
2.2.2. Koordination der Marketing-Planung	468
2.2.3. Koordination zwischen Planung, Kontrolle und Personalführung sowie Organisation im Marketing	470
2.3. Spezifische Instrumente des Marketing-Controlling	471
2.3.1. Informationsinstrumente des Marketing-Controlling	471
2.3.1.1. Strategische Informationsinstrumente	472
2.3.1.2. Marketingbezogene Teile der Unternehmensrechnung	475
2.3.1.3. Marketing-Berichtssysteme	480
2.3.2. Kennzahlen- und Budgetierungssysteme für das Marketing	481
2.3.3. Marketing-Audit als grundlegendes Prüfungs- und Abstimmungsinstrument	483
 3. Aufgaben und Instrumente des Logistik-Controlling	 485
3.1. Abgrenzung und Bedeutung des Logistik-Controlling	485
3.2. Spezifische Aufgaben des Logistik-Controlling	486
3.2.1. Koordinationsaufgaben innerhalb der Logistik	486
3.2.1.1. Koordination der Logistik-Planung	486
3.2.1.2. Koordination der Planungs- und Kontrollprozesse in der Logistik mit der Informationsversorgung	487
3.2.1.3. Koordination mit der Organisation und der Personalführung in der Logistik	487
3.2.2. Übergreifende Koordinationsaufgaben für das Logistik-Controlling	488
3.2.2.1. Koordination mit der Unternehmensplanung und-kontrolle	488
3.2.2.2. Koordination mit dem Informationssystem der Unternehmung	489
3.2.2.3. Koordination mit anderen Controllingbereichen	489
3.3. Spezifische Instrumente des Logistik-Controlling	490
3.3.1. Übergreifende Koordinationsinstrumente des Logistik-Controlling	490
3.3.1.1. Budgetvorgabe in der Logistik	490
3.3.1.2. Ziel- und Kennzahlensysteme der Logistik	491
3.3.1.3. Verrechnungs- und Lenkungspreise für die Logistik	494
3.3.2. Unterstützende Instrumente für das Controlling	494
3.3.2.1. Logistik-Kostenrechnung	494
3.3.2.2. Logistik-Modelle des Operations Research	497
3.3.2.3. EDV-Unterstützung der Logistik	497
 4. Aufgaben und Instrumente des Personal-Controlling	 497
4.1. Abgrenzung des Personal-Controlling	497
4.2. Spezifische Aufgaben des Personal-Controlling	498
4.2.1. Aufgaben des Personal-Controlling in der Praxis	498
4.2.2. Koordinationsaufgaben des Personal-Controlling	499
4.2.3. Brückenfunktion des Personal-Controlling	501
4.3. Spezifische Instrumente des Personal-Controlling	502
4.3.1. Informationsinstrumente für das Personal-Controlling	502
4.3.2. Übergreifende Koordinationsinstrumente für das Personal-Controlling	505
 5. Aufgaben und Instrumente des Investitions-Controlling	 506
5.1. Abgrenzung des Investitions-Controlling	506
5.1.1. Finanz- und realwirtschaftliche Aspekte von Investitionen	506
5.1.2. Gegenstand des Investitions-Controlling	508

5.2. Spezifische Aufgaben des Investitions-Controlling	508
5.2.1. Koordination innerhalb des Investitionsbereichs	508
5.2.2. Übergreifende Koordinationsaufgaben des Investitions-Controlling	510
5.3. Spezifische Instrumente des Investitions-Controlling	511
5.3.1. Einsetzbarkeit integrierter Planungsmodelle	511
5.3.2. Integrierte Planungs- und Kontrollrechnungen	513
5.3.3. Kennzahlensysteme des Investitions-Controlling	515
6. Aufgaben und Instrumente des Hochschul-Controlling	518
6.1. Stellung des Controlling im Führungssystem von Hochschulen	518
6.1.1. Ebenen zur Analyse von Hochschulen	518
6.1.2. Einordnung des Controlling in das Führungssystem von Hochschulen	520
6.2. Spezifische Aufgaben des Controlling in Hochschulen	522
6.2.1. Zielorientierte Koordination und Ausrichtung der Informationssysteme von Hochschulen	523
6.2.1.1. Komponenten von Hochschul-Informationssystemen	523
6.2.1.2. Führungsorientierte Struktur wichtiger Informations- und Berichtssysteme in Hochschulen	525
6.2.1.3. Hochschulrechnungen als Basis-Informationssysteme	528
6.2.2. Anreizwirksame Gestaltung der Steuerungssysteme von Hochschulen	536
6.2.2.1. Bedeutung der Anreizorientierung von Controllingsystemen in Hochschulen	536
6.2.2.2. Ansatzpunkte für anreizorientierte Steuerungssysteme in Hochschulen	538
6.3. Übergreifende Controllingsysteme für Hochschulen	539
6.3.1. Systematik und Einordnung übergreifender Controllingsysteme	539
6.3.2. Gestaltungsparameter und Ebenen für die Einführung von Controllingsystemen in Hochschulen	541
V. Organisation des Controlling	545
1. Einrichtung einer eigenständigen Controlling-Organisation	545
1.1. Einflussgrößen der Organisation des Controlling	545
1.2. Gesichtspunkte zur organisatorischen Ausgliederung von Controller-Stellen	547
1.3. Abgrenzung von Controller-Aufgaben gegenüber anderen Bereichen	550
2. Gestaltung und Einordnung der Controller-Organisation	556
2.1. Kompetenzausstattung von Controller-Stellen	556
2.2. Einordnung von Controlling-Bereichen in die Unternehmenshierarchie	558
2.2.1. Ebene der Einordnung eines Controlling-Bereichs	558
2.2.2. Gestaltung der organisatorischen Beziehungen zwischen Controller-Stellen	561
2.3. Anforderungen an Controller	568
2.3.1. Art der fachlichen Anforderungen an Controller	568
2.3.2. Gegenstand der fachlichen Anforderungen an Controller	569
2.3.3. Persönliche Anforderungen an Controller	570
2.3.4. Charakteristische Typen von Anforderungsprofilen für Controller	571
3. Ablauforganisatorische Probleme des Controlling	572
3.1. Einführung einer Controlling-Organisation	572
3.2. Ablauforganisation innerhalb einer bestehenden Controlling-Organisation	576

4. Ansatzpunkte zur Bestimmung der Effizienz des Controlling	576
4.1. Problematik der Bestimmung von Wirkungen des Controlling	576
4.2. Empirische Ergebnisse zu Effizienzwirkungen des Controlling	577
Literaturverzeichnis	581
Register	625