

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XVI
I. Grundlagen des Controlling	1
1. Gegenstand und Konzeption des Controlling	1
1.1. Ausgangspunkte des Controlling	1
1.2. Notwendigkeit und Anforderungen an eine Konzeption des Controlling	3
1.3. Alternative Konzeptionen des Controlling	5
1.3.1. Ansatzpunkte für die Entwicklung von Controlling-Konzeptionen	5
1.3.2. Gewinnzielorientierte Controlling-Konzeption	7
1.3.3. Informationsorientierte Controlling-Konzeption	10
1.3.4. Planungs- und kontrollorientierte Controlling-Konzeption	11
1.3.5. Koordinationsorientierte Controlling-Konzeption	12
1.4. Begründung und Kennzeichnung der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption	13
1.4.1. Koordination im Führungsgesamtsystem als spezifische Problemstellung des Controlling	13
1.4.2. Abgeleitete Zwecksetzungen des Controlling	17
1.4.2.1. Anpassungs- und Innovationsfunktion des Controlling	18
1.4.2.2. Zielausrichtungsfunktion des Controlling	18
1.4.2.3. Servicefunktion des Controlling	19
1.4.3. Bereiche und Instrumente der Koordination	20
1.4.3.1. Bereiche der Koordination	20
1.4.3.1.1. Koordination innerhalb einzelner Führungsteilsysteme	22
1.4.3.1.2. Koordination zwischen verschiedenen Führungsteilsystemen	23
1.4.3.2. Instrumente der Koordination	24
1.4.3.2.1. Überblick über die isolierten Koordinationsinstrumente	26
1.4.3.2.2. Überblick über die übergreifenden Koordinationsinstrumente	28
2. Theoretische Grundlagen des Controlling	30
2.1. Notwendigkeit und Ansätze einer theoretischen Grundlegung des Controlling	30
2.2. Interdependenz und Koordination als Gegenstand einer Theorie des Controlling	31
2.2.1. Zusammenhang von Koordination und Interdependenz	31
2.2.2. Arten von Interdependenzen	32
2.2.3. Entstehen des Interdependenzproblems durch die Zerlegung von Handlungsfeldern	34
2.3. Ansätze für eine theoretische Fundierung des Controlling	37
2.3.1. Ansätze zur Erfassung von Sachinterdependenzen	37
2.3.1.1. Erfassung von Interdependenzen in integrierten Optimierungs- und Simulationsmodellen	37
2.3.1.1.1. Struktur von Optimierungs- und Simulationsmodellen	38
2.3.1.1.2. Bedeutung von Optimierungs- und Simulationsmodellen für das Controlling	40

2.3.1.2.	Erfassung von Interdependenzen in kontrolltheoretischen Ansätzen	43
2.3.1.2.1.	Struktur kontrolltheoretischer Ansätze	43
2.3.1.2.2.	Bedeutung kontrolltheoretischer Ansätze für das Controlling	44
2.3.2.	Ansätze zur Erfassung von Verhaltensinterdependenzen	45
2.3.2.1.	Agencytheoretische Ansätze zur Erfassung von Steuerungsbeziehungen	46
2.3.2.1.1.	Formen agencytheoretischer Ansätze	46
2.3.2.1.2.	Prämissen und typische Problemstellungen von Principal-Agent-Modellen	47
2.3.2.1.3.	Standardmodell und Erweiterungsmöglichkeiten der Principal-Agent-Theorie	51
2.3.2.1.4.	Bedeutung agencytheoretischer Ansätze für das Controlling	56
2.3.2.2.	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Erfassung von Verhaltensbeziehungen	58
2.3.2.2.1.	Merkmale verhaltenswissenschaftlicher Ansätze	58
2.3.2.2.2.	Bedeutung verhaltenswissenschaftlicher Hypothesen für das Controlling	60
II. Aufgaben und Instrumente des Controlling		63
1. Koordination innerhalb der Planung		63
1.1.	Abgrenzung von Controlling und Planung	63
1.1.1.	Merkmale und Phasen der Planung	63
1.1.2.	Elemente und Eigenschaften von Planungssystemen	65
1.1.3.	Ebenen der Planung	68
1.1.4.	Aufgaben des Controlling in Bezug auf die Planung	69
1.2.	Koordination von Entscheidungszielen	71
1.2.1.	Komponenten einer Zielvorstellung	71
1.2.2.	Analyse von Zielbeziehungen als Voraussetzung der Zielkoordination	72
1.2.3.	Die Lösung von Zielkonflikten als Instrument der Zielkoordination	74
1.3.	Koordination von Planungsgegenständen und -bereichen	81
1.3.1.	Aufgaben und Vorgehensweise der Koordination zwischen Planungsgegenständen und -bereichen	81
1.3.2.	Instrumente zur Koordination innerhalb der strategischen Planung	86
1.3.2.1.	Qualitative Instrumente zur Koordination der strategischen Planung	86
1.3.2.2.	Quantitative Instrumente zur Koordination der strategischen Planung	93
1.3.3.	Instrumente zur Koordination innerhalb der taktischen Planung	95
1.3.3.1.	Integrierte Modelle zur Koordination von Investitions- und Finanzierungsplanung	95
1.3.3.2.	Integrierte Modelle zur Koordination von Investitions- und Produktionsplanung	98
1.3.3.3.	Bedeutung integrierter Modelle für die Koordination der taktischen Planung	100
1.3.4.	Instrumente zur Koordination innerhalb der operativen Planung	100
1.3.5.	Instrumente zur Koordination zwischen verschiedenen Planungsebenen	103
2. Koordination des Informationssystems		109
2.1.	Beziehungen zwischen Controlling und Informationssystem	109
2.1.1.	Kennzeichnung des Informationssystems	109
2.1.2.	Abgrenzung zwischen Controlling und Informationssystem	110
2.2.	Aufgaben und Ansätze zur Koordination innerhalb des Informationssystems	110
2.2.1.	Ansatzpunkte zur Integration der Unternehmensrechnung	110
2.2.1.1.	Gegenstand der Unternehmensrechnung	110
2.2.1.2.	Systematisierungsmöglichkeiten der Unternehmensrechnung	113
2.2.1.3.	Integrationsmöglichkeiten und -grenzen in der Unternehmensrechnung	116
2.2.2.	Integration erfolgszielorientierter Rechnungen	117
2.2.2.1.	Überblick über erfolgszielorientierte Systeme der Unternehmensrechnung	117
2.2.2.2.	Beziehungen zwischen Bilanz-, Investitions- sowie Kosten- und Erlösrechnung	118
2.2.2.3.	Kapitaltheoretisches Konzept der Erfolgsrechnung	123
2.2.2.4.	Verknüpfung unterschiedlicher Erfolgsrechnungen über das Lücke-Theorem	126

2.2.2.5.	Verknüpfung von Kosten- und Investitionsrechnung über investitions- und kontrolltheoretische Ansätze	130
2.2.2.6.	Grundstruktur einer umfassenden Erfolgsrechnung	137
2.3.	Ausrichtung des Informationssystems auf die anderen Führungsteilsysteme	138
2.3.1.	Erfassung des Informationsbedarfs der Führung	138
2.3.1.1.	Kennzeichnung des Informationsbedarfs	138
2.3.1.1.1.	Merkmale zur Kennzeichnung der benötigten Informationen	138
2.3.1.1.2.	Merkmale zur Kennzeichnung der Menge an benötigten Informationen	141
2.3.1.1.3.	Formen des Informationsbedarfs	141
2.3.1.2.	Bestimmungsgrößen des Informationsbedarfs	142
2.3.1.3.	Verfahren der Informationsbedarfsermittlung	144
2.3.1.3.1.	Induktive Methoden der Informationsbedarfsermittlung	145
2.3.1.3.2.	Deduktive Methoden der Informationsbedarfsermittlung	147
2.3.1.3.3.	Kombinierte Verfahren der Informationsbedarfsermittlung	149
2.3.2.	Gestaltung des Berichtswesens	152
2.3.2.1.	Kennzeichnung und Zwecke des Berichtswesens	152
2.3.2.2.	Arten von Berichten und Berichtssystemen	153
2.3.2.2.1.	Berichte	153
2.3.2.2.2.	Berichtssysteme	154
2.3.2.3.	Gestaltungsmerkmale von Berichten	157
2.3.2.3.1.	Systematisierung von Berichtsmerkmalen	157
2.3.2.3.2.	Inhaltliche Berichtsmerkmale	158
2.3.2.3.3.	Formale Berichtsmerkmale	159
2.3.2.3.4.	Zeitliche und personale Berichtsmerkmale	159
2.3.2.3.5.	Beziehungen zwischen den Berichtsmerkmalen	160
2.3.2.4.	Gesichtspunkte und Hypothesen zur Gestaltung von Berichten	161
2.3.2.4.1.	Phasen und Störungen der Informationsübermittlung	161
2.3.2.4.2.	Bezugsrahmen für die Verhaltenswirkungen der Informationsübermittlung	163
2.3.2.4.3.	Sach-rationale Bestimmungsgrößen der Wirkung von Berichten	164
2.3.2.4.4.	Sozio-emotionale Bestimmungsgrößen der Wirkung von Berichten	166
3.	Koordination der Kontrolle mit Planung und Informationssystem	169
3.1.	Beziehungen zwischen Controlling und Kontrolle	169
3.1.1.	Gegenstand der Kontrolle	169
3.1.2.	Komponenten und Formen der Kontrolle	170
3.1.2.1	Kontrollzwecke	170
3.1.2.2.	Kontrollobjekte	171
3.1.2.3.	Kontrollträger	172
3.1.2.4.	Formen der Kontrolle	173
3.1.3.	Elemente und Eigenschaften von Kontrollsystemen	176
3.1.3.1.	Input-, Prozess- und Outputvariablen des Kontrollsystems	176
3.1.3.2.	Phasen der Kontrolle	177
3.1.3.3.	Eigenschaften von Kontrollsystemen	178
3.1.4.	Abgrenzung zwischen Controlling und Kontrolle	180
3.2.	Gestaltung der Beziehungen der Kontrolle zur Planung und zum Informationssystem	181
3.2.1.	Notwendigkeit und Grenzen einer Verknüpfung der Kontrolle mit der Planung	181
3.2.1.1.	Beziehungen zwischen Kontrolle und Planung	181
3.2.1.2.	Verknüpfung von Kontrolle und Planung über kybernetische Regelkreise	183
3.2.1.3.	Grenzen der Verknüpfung von Kontrolle und Planung	184
3.2.2.	Ermittlung und Analyse von Abweichungen	185
3.2.2.1.	Gegenstand der Abweichungsanalyse	185
3.2.2.2.	Vorgehensweise zur Bestimmung von Abweichungsursachen	187
3.2.2.3.	Verfahren zur Behandlung von Abweichungsinterdependenzen	189
3.2.2.4.	Anwendungsbereiche der Abweichungsanalyse	191

4. Koordination der Personalführung mit Informationssystem, Planung und Kontrolle	194
4.1. Gegenstand und Bedeutung der Personalführung für das Controlling	194
4.2. Instrumente der Personalführung	195
4.2.1. Führungsprinzipien und Führungsstil	195
4.2.2. Motivations- und Anreizsysteme	197
4.2.3. Instrumente der Personalentwicklung	198
4.3. Koordination von Personalführung und Informationssystem	198
4.3.1. Formen der Informationsbeeinflussung	198
4.3.2. Verhaltenswirkungen von Informationen	199
4.3.2.1. Verhaltenswirkungen von Vorgabeinformationen	200
4.3.2.2. Verhaltenswirkungen von Kontrollinformationen	202
4.3.3. Anreizsysteme zur Verhinderung von Informationsmanipulation	203
4.3.3.1. Anreize zur zielgerechten Informationsweitergabe	204
4.3.3.2. Wahrheitsgemäße Berichterstattung	206
4.3.3.3. Anreize zur Informationsbeschaffung	211
4.3.4. Steuerungsorientierte Systeme der Kosten- und der Erfolgsrechnung	214
4.3.4.1. Standardkostenrechnung	214
4.3.4.2. Zielkostenrechnung (Target Costing)	215
4.3.4.3. Anreizverträgliche innerbetriebliche Periodenerfolgsrechnung	218
4.4. Koordination der Personalführung mit Planung und Kontrolle	224
4.4.1. Planung und Kontrolle als Instrumente zur Personalführung	224
4.4.2. Gesichtspunkte zur Gestaltung planungs- und kontrollorientierter Anreizsysteme	225
4.4.2.1. Bestimmungsgrößen für die Gestaltung des Anreizsystems	225
4.4.2.2. Anforderungen an die Bemessungsgrundlagen von Anreizsystemen	227
4.4.3. Ansätze zur Gestaltung planungs- und kontrollorientierter Anreizsysteme	229
4.4.3.1. Anreizsysteme mit einperiodigen buchhalterischen Bemessungsgrundlagen	229
4.4.3.2. Anreizsysteme mit einperiodigen zahlungsorientierten Bemessungsgrundlagen	230
4.4.3.3. Anreizsysteme mit residualgewinnorientierten Bemessungsgrundlagen	232
4.4.3.3.1. Kennzeichnung des Residualgewinns	232
4.4.3.3.2. Erfüllung der Anforderungen an Bemessungsgrundlagen	233
4.4.3.3.3. Residualgewinnbasierte Performancemaße der Praxis	238
4.4.3.4. Anreizsysteme mit kapitalwertorientierten Bemessungsgrundlagen	240
4.4.3.4.1. Kapitalwert der Projekte	240
4.4.3.4.2. Ökonomischer Gewinn nach Zinsen	240
4.4.3.4.3. Kapitaltheoretische Prämienannuität	241
4.4.3.5. Anreizsysteme mit aktienkursbezogenen Bemessungsgrundlagen	243
4.4.4. Hypothesen über Verhaltenswirkungen von Planvorgaben	248
4.4.4.1. Erwartungs-Valenz-Modell als Grundlage für die Analyse von Verhaltenswirkungen	248
4.4.4.2. Aussagen über die Wirkungen von Planvorgaben	251
4.4.4.3. Aussagen über die Wirkungen einer Partizipation an Planvorgaben	254
4.4.5. Bestimmungsgrößen und Hypothesen über Verhaltenswirkungen von Kontrollen	255
4.4.5.1. Bestimmungsgrößen der Kontrollumwelt	256
4.4.5.2. Bestimmungsgrößen aus dem Kontrollsystem	258
4.4.5.2.1. Eigenschaften des Kontrollierten	258
4.4.5.2.2. Eigenschaften und Verhalten des Kontrollträgers	261
4.4.5.2.3. Gestaltungsmerkmale des Kontrollprozesses	262
5. Koordination der Organisation mit den anderen Führungsteilsystemen	264
5.1. Abgrenzung zwischen Controlling und Organisation	264
5.1.1. Gegenstand der Organisation	264
5.1.2. Gegenüberstellung von Organisation und Koordination	266
5.2. Beziehungen der Organisation zum Informationssystem	268
5.2.1. Beziehungen zwischen Organisation und Informationssystem	268

5.2.2.	Informationsinstrumente zur Erfassung der Beziehungen zwischen mehreren Organisationseinheiten	272
5.2.2.1.	Segmentierung in Bilanz- und Finanzrechnung	273
5.2.2.2.	Segmentierung in der Kosten- und Erlösrechnung	274
5.2.2.3.	Konsolidierung in Bilanz-, Finanz- sowie Kosten- und Erlösrechnung	278
5.3.	Beziehungen der Organisation zu Planung und Kontrolle	284
5.3.1.	Koordination der Organisation mit dem Planungs- sowie Kontrollsystem	284
5.3.1.1.	Koordination der Organisationsvariablen mit den Eigenschaften des Planungs- und Kontrollsystems	285
5.3.1.2.	Organisatorische Koordinationsinstrumente der Planung und Kontrolle	287
5.3.1.3.	Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und Planungs- sowie Kontrollsystem	289
5.3.2.	Koordination von Planungs- und Kontrollträgern	291
5.3.2.1.	Koordination durch Hierarchiebildung	292
5.3.2.2.	Koordination durch Gruppenbildung	293
5.3.2.2.1.	Bestimmungsgrößen von Gruppenprozessen	293
5.3.2.2.2.	Spieltheoretische Analyse von Gruppenprozessen	294
5.3.2.2.3.	Abstimmungsregeln für Gruppen	296
5.3.2.3.	Koordination von Planungsträgern über Personalführungsinstrumente	297
5.3.3.	Koordination von Planungs- und Kontrollprozessen	299
5.3.3.1.	Ansatzpunkte und formale Instrumente für die Koordination von Planungs- und Kontrollprozessen	299
5.3.3.2.	Prinzipien für die zeitliche Koordination der Planung und Kontrolle	301
5.3.3.2.1.	Koordination von Plänen unterschiedlicher Fristigkeit	301
5.3.3.2.2.	Koordination aufeinanderfolgender Planungs- und Kontrollzyklen	303
5.3.3.2.3.	Koordination von Plänen verschiedener Hierarchieebenen	305
5.4.	Koordination der Organisation mit der Personalführung	306
5.4.1.	Beziehungen zwischen den Variablen der Organisation und der Personalführung	307
5.4.2.	Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und Personalführung	309
III. Übergreifende Koordinationssysteme des Controlling		313
1. Zentralistische Führungssysteme		315
1.1.	Merkmale zentralistischer Führungssysteme	315
1.2.	Kennzeichnung der Koordination in zentralistischen Führungssystemen	316
2. Systeme der Budgetvorgabe		318
2.1.	Merkmale und Funktionen von Budgets	318
2.2.	Bestimmungsgrößen und Merkmale der Budgetvorgabe	320
2.3.	Problemorientierte Systeme der Budgetvorgabe	323
2.3.1.	Vorgehen und Ansätze der problemorientierten Budgetvorgabe	323
2.3.2.	Budgetermittlung mit Ansätzen der Kostenplanung	323
2.3.3.	Budgetvorgabe mit Hilfe von Leistungsfunktionen und Deckungsbudgets	326
2.4.	Verfahrensorientierte Systeme der Budgetvorgabe	330
2.4.1.	Kennzeichen und Übersicht über verfahrensorientierte Systeme der Budgetvorgabe	330
2.4.2.	Inputorientierte Systeme der verfahrensorientierten Budgetvorgabe	330
2.4.2.1.	Fortschreibungsbudgetierung	330
2.4.2.2.	Wertanalytische Verfahren	331
2.4.3.	Outputorientierte Systeme der Budgetvorgabe	335
2.4.3.1.	Programmbudgetierung und PPBS	335
2.4.3.2.	Projektplanung und Zero-Base-Budgeting	336
2.5.	Kennzeichen von Koordinationssystemen der Budgetvorgabe	339

3. Kennzahlen- und Zielsysteme	341
3.1. Charakterisierung von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Zielsystemen	341
3.1.1. Merkmale von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Zielsystemen	341
3.1.2. Beziehungen zwischen Kennzahlen	343
3.1.3. Verwendbarkeit von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Zielsystemen	344
3.1.3.1. Verwendung von Kennzahlen als Informationsinstrument	344
3.1.3.2. Verwendung von Kennzahlen als Steuerungsinstrument	347
3.1.4. Anforderungen an Kennzahlen- und Zielsysteme	349
3.2. Entwicklung von Kennzahlen- und Zielsystemen	350
3.2.1. Logische Herleitung von Kennzahlen- und Zielsystemen	350
3.2.2. Empirisch-theoretische Fundierung von Kennzahlen- und Zielsystemen	353
3.2.3. Empirisch-induktive Gewinnung von Kennzahlen- und Zielsystemen	356
3.2.4. Modellgestützte Ableitung von Kennzahlen- und Zielsystemen	359
3.2.5. Kombination der Verfahren zur Entwicklung umfassender Kennzahlen- und Zielsysteme	362
3.3. Formen und Kennzeichen der Koordination über Ziele	364
3.3.1. Vertikale Koordination durch Zielvorgabe und Zielvereinbarung	365
3.3.1.1. Führungssysteme des Management by Objectives	365
3.3.1.2. Kennzahlen- und Managementsystem der Balanced Scorecard	367
3.3.2. Horizontale Koordination über Bereichsziele	375
4. Verrechnungs- und Lenkungspreissysteme	378
4.1. Merkmale und Funktionen von Verrechnungs- und Lenkungspreisen	378
4.2. Bestimmungsgrößen und Verfahren der Festlegung von Verrechnungs- und Lenkungspreisen	379
4.3. Methodische Ansätze zur Bestimmung von Verrechnungs- und Lenkungspreisen	381
4.3.1. Marktorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise	383
4.3.2. Grenzkostenorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise	384
4.3.3. Entscheidungsfeldorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise	386
4.3.4. Vollkostenorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise	389
4.4. Kennzeichen der Koordination über Verrechnungs- und Lenkungspreise	391
5. Entwicklungslinien der übergreifenden Koordinationssysteme des Controlling	393
5.1. Zusammenhänge zwischen den übergreifenden Koordinationssystemen des Controlling	393
5.2. Strukturelle Gesichtspunkte für die Gestaltung und Kombination übergreifender Koordinationssysteme	398
5.2.1. Vergleich der Struktur der Koordinationssysteme	398
5.2.2. Sicherung wahrheitsgemäßer Berichterstattung durch Profit Sharing und Groves-Schema	402
5.2.3. Kombination übergreifender Koordinationssysteme	404
IV. Aufgaben und Instrumente des bereichsbezogenen Controlling	407
1. Abgrenzung des Bereichs-Controlling	407
1.1. Konzeption und Ausprägungen des Bereichs-Controlling	407
1.2. Grundlegende Aufgaben des Bereichs-Controlling	408

2. Aufgaben und Instrumente des Marketing-Controlling	410
2.1. Gegenstand des Marketing-Controlling	410
2.2. Spezifische Aufgaben des Marketing-Controlling	411
2.2.1. Koordination der Informationsversorgung des Marketing	411
2.2.2. Koordination der Marketing-Planung	412
2.2.3. Koordination zwischen Planung, Kontrolle und Personalführung sowie Organisation im Marketing	414
2.3. Spezifische Instrumente des Marketing-Controlling	415
2.3.1. Informationsinstrumente des Marketing-Controlling	415
2.3.1.1. Strategische Informationsinstrumente	416
2.3.1.2. Marketingbezogene Teile der Unternehmensrechnung	419
2.3.1.3. Marketing-Berichtssysteme	424
2.3.2. Kennzahlen- und Budgetierungssysteme für das Marketing	425
2.3.3. Marketing-Audit als grundlegendes Prüfungs- und Abstimmungsinstrument	427
3. Aufgaben und Instrumente des Logistik-Controlling	429
3.1. Abgrenzung und Bedeutung des Logistik-Controlling	429
3.2. Spezifische Aufgaben des Logistik-Controlling	430
3.2.1. Koordinationsaufgaben innerhalb der Logistik	430
3.2.1.1. Koordination der Logistik-Planung	430
3.2.1.2. Koordination der Planungs- und Kontrollprozesse in der Logistik mit der Informationsversorgung	431
3.2.1.3. Koordination mit der Organisation und der Personalführung in der Logistik	431
3.2.2. Übergreifende Koordinationsaufgaben für das Logistik-Controlling	432
3.2.2.1. Koordination mit der Unternehmensplanung und -kontrolle	432
3.2.2.2. Koordination mit dem Informationssystem der Unternehmung	433
3.2.2.3. Koordination mit anderen Controllingbereichen	433
3.3. Spezifische Instrumente des Logistik-Controlling	434
3.3.1. Übergreifende Koordinationsinstrumente des Logistik-Controlling	434
3.3.1.1. Budgetvorgabe in der Logistik	434
3.3.1.2. Ziel- und Kennzahlensysteme der Logistik	435
3.3.1.3. Verrechnungs- und Lenkungspreise für die Logistik	438
3.3.2. Unterstützende Instrumente für das Controlling	438
3.3.2.1. Logistik-Kostenrechnung	438
3.3.2.2. Logistik-Modelle des Operations Research	441
3.3.2.3. EDV-Unterstützung der Logistik	441
4. Aufgaben und Instrumente des Personal-Controlling	441
4.1. Abgrenzung des Personal-Controlling	441
4.2. Spezifische Aufgaben des Personal-Controlling	442
4.2.1. Aufgaben des Personal-Controlling in der Praxis	442
4.2.2. Koordinationsaufgaben des Personal-Controlling	443
4.2.3. Brückenfunktion des Personal-Controlling	445
4.3. Spezifische Instrumente des Personal-Controlling	446
4.3.1. Informationsinstrumente für das Personal-Controlling	446
4.3.2. Übergreifende Koordinationsinstrumente für das Personal-Controlling	449
5. Aufgaben und Instrumente des Investitions-Controlling	450
5.1. Abgrenzung des Investitions-Controlling	450
5.1.1. Finanz- und realwirtschaftliche Aspekte von Investitionen	450
5.1.2. Gegenstand des Investitions-Controlling	452

5.2. Spezifische Aufgaben des Investitions-Controlling	452
5.2.1. Koordination innerhalb des Investitionsbereichs	452
5.2.2. Übergreifende Koordinationsaufgaben des Investitions-Controlling	454
5.3. Spezifische Instrumente des Investitions-Controlling	455
5.3.1. Einsetzbarkeit integrierter Planungsmodelle	455
5.3.2. Integrierte Planungs- und Kontrollrechnungen	457
5.3.3. Kennzahlensysteme des Investitions-Controlling	459
6. Aufgaben und Instrumente des Hochschul-Controlling	462
6.1. Stellung des Controlling im Führungssystem von Hochschulen	462
6.1.1. Ebenen zur Analyse von Hochschulen	462
6.1.2. Einordnung des Controlling in das Führungssystem von Hochschulen	464
6.2. Spezifische Aufgaben des Controlling in Hochschulen	466
6.2.1. Zielorientierte Koordination und Ausrichtung der Informationssysteme von Hochschulen	467
6.2.1.1. Komponenten von Hochschul-Informationssystemen	467
6.2.1.2. Führungsorientierte Struktur wichtiger Informations- und Berichtssysteme in Hochschulen	469
6.2.2. Anreizwirksame Gestaltung der Steuerungssysteme von Hochschulen	473
6.2.2.1. Bedeutung der Anreizorientierung von Controllingsystemen in Hochschulen	473
6.2.2.2. Ansatzpunkte für anreizorientierte Steuerungssysteme in Hochschulen	474
6.3. Übergreifende Controllingsysteme für Hochschulen	475
6.3.1. Systematik und Einordnung übergreifender Controllingsysteme	475
6.3.2. Gestaltungsparameter und Ebenen für die Einführung von Controllingsystemen in Hochschulen	478
V. Organisation des Controlling	481
1. Einrichtung einer eigenständigen Controlling-Organisation	481
1.1. Einflussgrößen der Organisation des Controlling	481
1.2. Gesichtspunkte zur organisatorischen Ausgliederung von Controller-Stellen	483
1.3. Abgrenzung von Controller-Aufgaben gegenüber anderen Bereichen	486
2. Gestaltung und Einordnung der Controller-Organisation	492
2.1. Kompetenzausstattung von Controller-Stellen	492
2.2. Einordnung von Controlling-Bereichen in die Unternehmenshierarchie	494
2.2.1. Ebene der Einordnung eines Controlling-Bereichs	494
2.2.2. Gestaltung der organisatorischen Beziehungen zwischen Controller-Stellen	497
2.3. Anforderungen an Controller	504
2.3.1. Art der fachlichen Anforderungen an Controller	504
2.3.2. Gegenstand der fachlichen Anforderungen an Controller	505
2.3.3. Persönliche Anforderungen an Controller	506
2.3.4. Charakteristische Typen von Anforderungsprofilen für Controller	507
3. Ablauforganisatorische Probleme des Controlling	508
3.1. Einführung einer Controlling-Organisation	508
3.2. Ablauforganisation innerhalb einer bestehenden Controlling-Organisation	512

4. Ansatzpunkte zur Bestimmung der Effizienz des Controlling	512
4.1. Problematik der Bestimmung von Wirkungen des Controlling	512
4.2. Empirische Ergebnisse zu Effizienzwirkungen des Controlling	513
Literaturverzeichnis	517
Register	551