

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage .....	V
Vorwort zur 1. Auflage .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIII
Hinweise für den Benutzer .....	XXVI

## Teil I Grundlagen des Controlling

<b>1</b>	<b>Gegenstand und Konzeption des Controlling .....</b>	<b>3</b>
1.1	Ausgangspunkte des Controlling .....	3
1.2	Bedingungen für die Herleitung einer Konzeption des Controlling .....	6
1.2.1	Bedeutung einer Konzeption des Controlling .....	6
1.2.2	Diskrepanzen im Controlling-Verständnis .....	8
1.2.3	Anforderungen an eine eigenständige Teildisziplin Controlling .....	10
1.2.4	Gegenstand einer Controlling-Konzeption. ....	11
1.2.5	Ansatzpunkte für die Entwicklung von Controlling- Konzeptionen .....	12
1.3	Alternative Konzeptionen des Controlling .....	19
1.3.1	Gewinn- bzw. ergebniszielorientierte Controlling-Konzeption .....	19
1.3.2	Führungsprozessbezogene Controlling-Konzeptionen .....	22
1.3.2.1	Rationalitätssicherung der Führung .....	22
1.3.2.2	Effektivität und Effizienz als Rationalitätsmaßstab .....	24
1.3.2.3	Reflexionsaufgabe als Führungsfunktion des Controlling. ....	27
1.3.3	Koordinationsorientierte Controlling-Konzeptionen .....	30
1.3.3.1	Integration des Informationssystems .....	30
1.3.3.2	Koordination von Planung, Kontrolle und Informations- versorgung .....	31
1.3.3.3	Koordination des Führungssystems .....	32
1.4	Begründung und Kennzeichnung der koordinations- orientierten Controlling-Konzeption .....	33
1.4.1	Koordination im Führungsgesamtsystem als spezifische Problemstellung des Controlling .....	33
1.4.2	Abgeleitete Zwecksetzungen des Controlling .....	38
1.4.2.1	Anpassungs- und Innovationsfunktion des Controlling .....	38
1.4.2.2	Zielausrichtungsfunktion des Controlling .....	39
1.4.2.3	Servicefunktion des Controlling .....	40
1.4.3	Bereiche und Instrumente der Koordination .....	41
1.4.3.1	Bereiche der Koordination .....	42
1.4.3.2	Instrumente der Koordination .....	46
1.5	Gesichtspunkte und Perspektiven für die Geltung einer Controlling-Konzeption .....	52

<b>2</b>	<b>Controlling, Corporate Governance und Compliance</b> . . . . .	<b>61</b>
2.1	Einbindung des Controlling in die Corporate Governance . . . . .	61
2.1.1	Kennzeichnung und Ebenen der Corporate Governance . . . . .	61
2.1.2	Instrumente der Corporate Governance . . . . .	63
2.1.3	Einfluss der Corporate Governance auf das Controlling. . . . .	68
2.2	Unternehmensethische Perspektiven für das Controlling . . . . .	70
2.2.1	Verständnis von Unternehmensethik . . . . .	70
2.2.2	Beziehungen zwischen Unternehmensethik und Controlling. . . . .	71
2.2.3	Einfluss der Wertorientierung in einer Unternehmung auf das Controlling . . . . .	73
2.3	Compliance als Instrument zur Umsetzung und Sicherung der Wertorientierung in Unternehmungen . . . . .	74
2.3.1	Kennzeichnung der Compliance . . . . .	74
2.3.2	Gegenstände und Formen der Compliance . . . . .	75
2.3.3	Einbindung des Controlling in die Compliance . . . . .	77
<hr/>		
<b>3</b>	<b>Theorie des Controlling</b> . . . . .	<b>81</b>
3.1	Notwendigkeit und Ansätze einer theoretischen Grundlegung des Controlling . . . . .	81
3.2	Interdependenz und Koordination als Gegenstand einer Theorie des Controlling . . . . .	83
3.2.1	Zusammenhang von Koordination und Interdependenz . . . . .	83
3.2.2	Arten von Interdependenzen . . . . .	84
3.2.3	Entstehen des Interdependenzproblems durch die Zerlegung von Handlungsfeldern . . . . .	86
3.3	Theoretische Ansätze des Controlling zur Erfassung von Sachinterdependenzen . . . . .	90
3.3.1	Erfassung von Interdependenzen in integrierten Optimierungs- und Simulationsmodellen . . . . .	90
3.3.1.1	Struktur von Optimierungs- und Simulationsmodellen. . . . .	91
3.3.1.2	Bedeutung von Optimierungs- und Simulationsmodellen für das Controlling . . . . .	93
3.3.2	Erfassung von Interdependenzen in kontrolltheoretischen Ansätzen . . . . .	96
3.3.2.1	Struktur kontrolltheoretischer Ansätze. . . . .	96
3.3.2.2	Bedeutung kontrolltheoretischer Ansätze für das Controlling	98
3.4	Theoretische Ansätze des Controlling zur Erfassung von Verhaltensinterdependenzen . . . . .	99
3.4.1	Agencytheoretische Ansätze zur Erfassung von Steuerungs- beziehungen . . . . .	100
3.4.1.1	Formen agencytheoretischer Ansätze . . . . .	100
3.4.1.2	Prämissen und typische Problemstellungen von Principal- Agent-Modellen . . . . .	101
3.4.1.3	Standardmodell und Erweiterungsmöglichkeiten der Principal-Agent-Theorie . . . . .	106

3.4.1.4	Bedeutung agencytheoretischer Ansätze für das Controlling ..	112
3.4.2	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Erfassung von Verhaltensbeziehungen .....	115
3.4.2.1	Merkmale verhaltenswissenschaftlicher Ansätze .....	115
3.4.2.2	Bedeutung verhaltenswissenschaftlicher Hypothesen für das Controlling .....	118
3.5	Theoretische Ansätze zur Erfassung von Wirkungen des Controlling .....	120
3.5.1	Ausgangspunkte und Gegenstand des Theoriezweigs .....	120
3.5.2	Überblick über theoretische Ansätze zur Wirkung des Management Accounting .....	121
3.5.3	Kennzeichnung und Perspektiven für eine Wirkungstheorie des Controlling .....	125

## **Teil II Aufgaben und Instrumente des Controlling**

---

<b>4</b>	<b>Koordination innerhalb der Planung .....</b>	<b>131</b>
4.1	Abgrenzung von Controlling und Planung .....	131
4.1.1	Merkmale und Phasen der Planung .....	131
4.1.2	Elemente und Eigenschaften von Planungssystemen .....	134
4.1.3	Ebenen der Planung .....	136
4.1.4	Aufgaben des Controlling in Bezug auf die Planung .....	138
4.2	Koordination von Entscheidungszielen .....	140
4.2.1	Komponenten einer Zielvorstellung .....	140
4.2.2	Analyse von Zielbeziehungen als Voraussetzung der Zielkoordination .....	141
4.2.3	Die Lösung von Zielkonflikten als Instrument der Zielkoordination .....	143
4.3	Koordination von Planungsgegenständen und -bereichen ...	152
4.3.1	Aufgaben und Vorgehensweise der Koordination zwischen Planungsgegenständen und -bereichen .....	152
4.3.2	Instrumente zur Koordination innerhalb der strategischen Planung .....	157
4.3.2.1	Qualitative Instrumente zur Koordination der strategischen Planung .....	158
4.3.2.2	Quantitative Instrumente zur Koordination der strategischen Planung .....	164
4.3.3	Instrumente zur Koordination innerhalb der taktischen Planung .....	167
4.3.3.1	Integrierte Modelle zur Koordination von Investitions- und Finanzierungsplanung .....	167
4.3.3.2	Integrierte Modelle zur Koordination von Investitions- und Produktionsplanung .....	170

4.3.3.3	Bedeutung integrierter Modelle für die Koordination der taktischen Planung .....	172
4.3.4	Instrumente zur Koordination innerhalb der operativen Planung .....	172
4.3.5	Instrumente zur Koordination zwischen verschiedenen Planungsebenen .....	176
<hr/>		
<b>5</b>	<b>Koordination des Informationssystems .....</b>	<b>183</b>
5.1	Beziehungen zwischen Controlling und Informationssystem ..	183
5.1.1	Kennzeichnung des Informationssystems .....	183
5.1.2	Abgrenzung zwischen Controlling und Informationssystem ..	184
5.2	Aufgaben und Ansätze zur Koordination innerhalb des Informationssystems .....	185
5.2.1	Ansatzpunkte zur Integration der Unternehmensrechnung ..	185
5.2.1.1	Gegenstand der Unternehmensrechnung .....	185
5.2.1.2	Systematisierungsmöglichkeiten der Unternehmensrechnung	187
5.2.1.3	Integrationsmöglichkeiten und -grenzen in der Unternehmensrechnung .....	191
5.2.2	Integration erfolgszielorientierter Rechnungen .....	192
5.2.2.1	Überblick über erfolgszielorientierte Systeme der Unternehmensrechnung .....	192
5.2.2.2	Beziehungen zwischen Bilanz-, Investitions- sowie Kosten- und Erlösrechnung .....	195
5.2.2.3	Kapitaltheoretisches Konzept der Erfolgsrechnung .....	198
5.2.2.4	Verknüpfung unterschiedlicher Erfolgsrechnungen über das Preinreich-Lücke-Theorem .....	202
5.2.2.5	Verknüpfung von Kosten- und Investitionsrechnung über investitions- und kontrolltheoretische Ansätze .....	206
5.2.2.6	Grundstruktur einer umfassenden Erfolgsrechnung .....	213
5.3	Ausrichtung des Informationssystems auf die anderen Führungsteilsysteme .....	214
5.3.1	Erfassung des Informationsbedarfs der Führung .....	215
5.3.1.1	Kennzeichnung des Informationsbedarfs .....	215
5.3.1.2	Bestimmungsgrößen des Informationsbedarfs .....	219
5.3.1.3	Verfahren der Informationsbedarfsermittlung .....	222
5.3.2	Gestaltung des Berichtswesens .....	230
5.3.2.1	Kennzeichnung und Zwecke des Berichtswesens .....	230
5.3.2.2	Arten von Berichten und Berichtssystemen .....	231
5.3.2.3	Gestaltungsmerkmale von Berichten .....	235
5.3.2.4	Gesichtspunkte und Hypothesen zur Gestaltung von Berichten .....	240

<b>6</b>	<b>Koordination der Kontrolle mit Planung und Informationssystem</b> .....	<b>253</b>
6.1	Beziehungen zwischen Controlling und Kontrolle .....	253
6.1.1	Gegenstand der Kontrolle .....	253
6.1.2	Komponenten und Formen der Kontrolle .....	254
6.1.2.1	Kontrollzwecke .....	254
6.1.2.2	Kontrollobjekte .....	255
6.1.2.3	Kontrollträger .....	256
6.1.2.4	Formen der Kontrolle .....	257
6.1.3	Elemente und Eigenschaften von Kontrollsystemen .....	260
6.1.3.1	Input-, Prozess- und Outputvariablen des Kontrollsystems ...	261
6.1.3.2	Phasen der Kontrolle .....	262
6.1.3.3	Eigenschaften von Kontrollsystemen .....	263
6.1.4	Abgrenzung zwischen Controlling und Kontrolle .....	265
6.2	Gestaltung der Beziehungen der Kontrolle zur Planung und zum Informationssystem .....	266
6.2.1	Notwendigkeit und Grenzen einer Verknüpfung der Kontrolle mit der Planung .....	266
6.2.1.1	Beziehungen zwischen Kontrolle und Planung .....	266
6.2.1.2	Verknüpfung von Kontrolle und Planung über kybernetische Regelkreise .....	268
6.2.1.3	Grenzen der Verknüpfung von Kontrolle und Planung .....	270
6.2.2	Ermittlung und Analyse von Abweichungen .....	271
6.2.2.1	Gegenstand der Abweichungsanalyse .....	271
6.2.2.2	Vorgehensweise zur Bestimmung von Abweichungsursachen ..	273
6.2.2.3	Verfahren zur Behandlung von Abweichungsinterdependenzen .....	275
6.2.2.4	Anwendungsbereiche der Abweichungsanalyse .....	277
<b>7</b>	<b>Koordination der Personalführung mit Informationssystem, Planung und Kontrolle</b> .....	<b>283</b>
7.1	Gegenstand und Bedeutung der Personalführung für das Controlling .....	283
7.2	Instrumente der Personalführung .....	284
7.2.1	Führungsprinzipien und Führungsstil .....	284
7.2.2	Motivations- und Anreizsysteme .....	286
7.2.3	Instrumente der Personalentwicklung .....	287
7.3	Koordination von Personalführung und Informationssystem ..	288
7.3.1	Formen der Informationsbeeinflussung .....	288
7.3.2	Verhaltenswirkungen von Informationen .....	289
7.3.2.1	Verhaltenswirkungen von Vorgabeinformationen .....	290
7.3.2.2	Verhaltenswirkungen von Kontrollinformationen .....	293
7.3.3	Anreizsysteme zur Verhinderung von Informationsmanipulation .....	294
7.3.3.1	Anreize zur zielgerechten Informationsweitergabe .....	295

7.3.3.2	Wahrheitsgemäße Berichterstattung .....	297
7.3.3.3	Anreize zur Informationsbeschaffung .....	302
7.3.4	Steuerungorientierte Systeme der Kosten- und der Erfolgsrechnung .....	305
7.3.4.1	Standardkostenrechnung .....	305
7.3.4.2	Zielkostenrechnung (Target Costing) .....	306
7.3.4.3	Anreizverträgliche innerbetriebliche Periodenerfolgsrechnung .....	309
7.4	Koordination der Personalführung mit Planung und Kontrolle	315
7.4.1	Planung und Kontrolle als Instrumente zur Personalführung	316
7.4.2	Gesichtspunkte zur Gestaltung planungs- und kontrollorientierter Anreizsysteme .....	317
7.4.2.1	Bestimmungsgrößen für die Gestaltung des Anreizsystems. . .	317
7.4.2.2	Anforderungen an die Bemessungsgrundlagen von Anreizsystemen .....	319
7.4.3	Ansätze zur Gestaltung planungs- und kontrollorientierter Anreizsysteme .....	321
7.4.3.1	Anreizsysteme mit einperiodigen buchhalterischen Bemessungsgrundlagen .....	321
7.4.3.2	Anreizsysteme mit einperiodigen zahlungsorientierten Bemessungsgrundlagen .....	323
7.4.3.3	Anreizsysteme mit residualgewinnorientierten Bemessungsgrundlagen .....	325
7.4.3.4	Anreizsysteme mit kapitalwertorientierten Bemessungsgrundlagen .....	333
7.4.3.5	Anreizsysteme mit aktienkursbezogenen Bemessungsgrundlagen .....	337
7.4.4	Hypothesen über Verhaltenswirkungen von Planvorgaben . . .	342
7.4.4.1	Erwartungs-Valenz-Modell als Grundlage für die Analyse von Verhaltenswirkungen .....	342
7.4.4.2	Aussagen über die Wirkungen von Planvorgaben .....	345
7.4.4.3	Aussagen über die Wirkungen einer Partizipation an Planvorgaben .....	348
7.4.5	Bestimmungsgrößen und Hypothesen über Verhaltenswirkungen von Kontrollen .....	350
7.4.5.1	Bestimmungsgrößen der Kontrollumwelt .....	351
7.4.5.2	Bestimmungsgrößen aus dem Kontrollsystem .....	353
<hr/>		
<b>8</b>	<b>Koordination der Organisation mit den anderen Führungsteilsystemen .....</b>	<b>365</b>
8.1	Abgrenzung zwischen Controlling und Organisation .....	365
8.1.1	Gegenstand der Organisation .....	365
8.1.2	Gegenüberstellung von Organisation und Koordination .....	367
8.2	Beziehungen der Organisation zum Informationssystem. . . . .	370

8.2.1	Beziehungen zwischen Organisationsvariablen und dem Informationssystem .....	370
8.2.2	Informationsinstrumente zur Erfassung der Beziehungen zwischen mehreren Organisationseinheiten .....	374
8.2.2.1	Segmentierung in Bilanz- und Finanzrechnung .....	375
8.2.2.2	Segmentierung in der Kosten- und Erlösrechnung .....	377
8.2.2.3	Konsolidierung in Bilanz-, Finanz- sowie Kosten- und Erlösrechnung .....	382
8.3	Beziehungen der Organisation zu Planung und Kontrolle ....	386
8.3.1	Koordination der Organisation mit dem Planungs- sowie Kontrollsystem .....	386
8.3.1.1	Koordination der Organisationsvariablen mit den Eigen- schaften des Planungs- und Kontrollsystems .....	387
8.3.1.2	Organisatorische Koordinationsinstrumente der Planung und Kontrolle .....	390
8.3.1.3	Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und Planungs- sowie Kontrollsystem .....	392
8.3.2	Koordination von Planungs- und Kontrollträgern .....	394
8.3.2.1	Koordination durch Hierarchiebildung .....	395
8.3.2.2	Koordination durch Gruppenbildung .....	396
8.3.2.3	Koordination von Planungsträgern über Personalführungs- instrumente .....	401
8.3.3	Koordination von Planungs- und Kontrollprozessen .....	403
8.3.3.1	Ansatzpunkte und formale Instrumente für die Koordination von Planungs- und Kontrollprozessen .....	403
8.3.3.2	Prinzipien für die zeitliche Koordination der Planung und Kontrolle .....	405
8.4	Koordination der Organisation mit der Personalführung ....	411
8.4.1	Beziehungen zwischen den Variablen der Organisation und der Personalführung .....	411
8.4.2	Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und Personalführung .....	414

### **Teil III   Übergreifende Koordinationssysteme des Controlling**

---

<b>9</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Lenkungs- systeme .....</b>	<b>425</b>
<b>10</b>	<b>Zentralistische Führungssysteme .....</b>	<b>429</b>
10.1	Merkmale zentralistischer Führungssysteme .....	429
10.2	Kennzeichnung der Koordination in zentralistischen Führungssystemen .....	431

<b>11</b>	<b>Systeme der Budgetvorgabe</b> . . . . .	<b>433</b>
11.1	Merkmale und Funktionen von Budgets. . . . .	433
11.2	Bestimmungsgrößen und Merkmale der Budgetvorgabe . . . . .	436
11.3	Problemorientierte Systeme der Budgetvorgabe . . . . .	439
11.3.1	Vorgehen und Ansätze der problemorientierten Budgetvorgabe . . . . .	439
11.3.2	Budgetermittlung mit Ansätzen der Kostenplanung. . . . .	441
11.3.3	Budgetvorgabe mit Hilfe von Leistungsfunktionen und Deckungsbudgets . . . . .	445
11.4	Verfahrensorientierte Systeme der Budgetvorgabe . . . . .	446
11.4.1	Kennzeichen und Übersicht über verfahrensorientierte Systeme der Budgetvorgabe . . . . .	447
11.4.2	Inputorientierte Systeme der verfahrensorientierten Budgetvorgabe . . . . .	448
11.4.2.1	Fortschreibungsbudgetierung . . . . .	448
11.4.2.2	Wertanalytische Verfahren . . . . .	449
11.4.3	Outputorientierte Systeme der Budgetvorgabe. . . . .	452
11.4.3.1	Programmbudgetierung und PPBS . . . . .	453
11.4.3.2	Projektplanung und Zero-Base-Budgeting . . . . .	453
11.5	Kennzeichen von Koordinationssystemen der Budgetvorgabe	457
11.6	Überwindung reiner Planorientierung durch das Beyond Budgeting . . . . .	459
11.6.1	Ansatzpunkte des Beyond Budgeting . . . . .	459
11.6.2	Konzept des Beyond Budgeting. . . . .	461
11.6.3	Analyse und Einordnung des Beyond Budgeting. . . . .	464
<b>12</b>	<b>Kennzahlen- und Zielsysteme</b> . . . . .	<b>471</b>
12.1	Charakterisierung von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Zielsystemen . . . . .	471
12.1.1	Merkmale von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Ziel- systemen . . . . .	471
12.1.2	Beziehungen zwischen Kennzahlen. . . . .	473
12.1.3	Verwendbarkeit von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Zielsystemen . . . . .	475
12.1.3.1	Verwendung von Kennzahlen als Informationsinstrument . . .	476
12.1.3.2	Verwendung von Kennzahlen als Steuerungsinstrument. . . . .	478
12.1.4	Anforderungen an Kennzahlen- und Zielsysteme . . . . .	480
12.2	Entwicklung von Kennzahlen- und Zielsystemen . . . . .	482
12.2.1	Logische Herleitung von Kennzahlen- und Zielsystemen . . . .	483
12.2.2	Empirisch-theoretische Fundierung von Kennzahlen- und Zielsystemen . . . . .	486
12.2.3	Empirisch-induktive Gewinnung von Kennzahlen- und Zielsystemen . . . . .	488
12.2.4	Modellgestützte Ableitung von Kennzahlen- und Ziel- systemen . . . . .	491

12.2.5	Kombination der Verfahren zur Entwicklung umfassender Kennzahlen- und Zielsysteme . . . . .	494
12.3	Formen und Kennzeichen der Koordination über Ziele . . . . .	496
12.3.1	Vertikale Koordination durch Zielvorgabe und Zielvereinbarung . . . . .	497
12.3.1.1	Führungssysteme des Management by Objectives . . . . .	497
12.3.1.2	Kennzahlen- und Managementsystem der Balanced Scorecard . . . . .	500
12.3.2	Horizontale Koordination über Bereichsziele . . . . .	508
<hr/>		
<b>13</b>	<b>Verrechnungs- und Lenkungspreissysteme . . . . .</b>	<b>515</b>
13.1	Merkmale und Funktionen von Verrechnungs- und Lenkungspreisen . . . . .	515
13.2	Bestimmungsgrößen und Verfahren der Festlegung von Verrechnungs- und Lenkungspreisen . . . . .	517
13.3	Methodische Ansätze zur Bestimmung von Verrechnungs- und Lenkungspreisen . . . . .	519
13.3.1	Marktorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise . . . . .	521
13.3.2	Grenzkostenorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise . . . . .	522
13.3.3	Entscheidungsfeldorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise . . . . .	525
13.3.4	Vollkostenorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise . . . . .	528
13.4	Kennzeichen der Koordination über Verrechnungs- und Lenkungspreise . . . . .	530
13.4.1	Strukturmerkmale der Koordination über Verrechnungs- und Lenkungspreise . . . . .	530
13.4.2	Gestaltungsparameter der Koordination über Verrechnungs- und Lenkungspreise . . . . .	532
13.4.3	Theoretische Erkenntnisse zur Vorteilhaftigkeit von Verrechnungspreismechanismen . . . . .	535
<hr/>		
<b>14</b>	<b>Entwicklungslinien der übergreifenden Koordinationssysteme des Controlling . . . . .</b>	<b>543</b>
14.1	Zusammenhänge zwischen den übergreifenden Koordinationssystemen des Controlling . . . . .	543
14.2	Strukturelle Gesichtspunkte für die Gestaltung und Kombination übergreifender Koordinationssysteme . . . . .	549
14.2.1	Vergleich der Struktur der Koordinationssysteme . . . . .	549
14.2.2	Sicherung wahrheitsgemäßer Berichterstattung durch Profit Sharing und Groves-Schema . . . . .	553
14.2.3	Kombination übergreifender Koordinationssysteme . . . . .	556

## Teil IV Aufgaben und Instrumente des bereichsbezogenen Controlling

<b>15</b>	<b>Abgrenzung des Bereichs-Controlling</b> . . . . .	<b>563</b>
15.1	Konzeption und Ausprägungen des Bereichs-Controlling . . . .	563
15.2	Grundlegende Aufgaben des Bereichs-Controlling . . . . .	566
<b>16</b>	<b>Aufgaben und Instrumente des Marketing-Controlling</b> . . . .	<b>569</b>
16.1	Gegenstand des Marketing-Controlling . . . . .	569
16.2	Spezifische Aufgaben des Marketing-Controlling . . . . .	570
16.2.1	Koordination der Informationsversorgung des Marketing . . . .	570
16.2.2	Koordination der Marketing-Planung. . . . .	571
16.2.3	Koordination zwischen Planung, Kontrolle und Personal- führung sowie Organisation im Marketing . . . . .	574
16.3	Spezifische Instrumente des Marketing-Controlling . . . . .	575
16.3.1	Informationsinstrumente des Marketing-Controlling . . . . .	575
16.3.1.1	Strategische Informationsinstrumente . . . . .	575
16.3.1.2	Marketingbezogene Teile der Unternehmensrechnung . . . . .	579
16.3.1.3	Marketing-Berichtssysteme . . . . .	584
16.3.2	Kennzahlen- und Budgetierungssysteme für das Marketing . .	585
16.3.3	Marketing-Audit als grundlegendes Prüfungs- und Abstimmungsinstrument . . . . .	587
<b>17</b>	<b>Aufgaben und Instrumente des Logistik-Controlling</b> . . . .	<b>591</b>
17.1	Abgrenzung und Bedeutung des Logistik-Controlling. . . . .	591
17.2	Spezifische Aufgaben des Logistik-Controlling. . . . .	592
17.2.1	Koordinationsaufgaben innerhalb der Logistik. . . . .	593
17.2.1.1	Koordination der Logistik-Planung . . . . .	593
17.2.1.2	Koordination der Planungs- und Kontrollprozesse in der Logistik mit der Informationsversorgung . . . . .	593
17.2.1.3	Koordination mit der Organisation und der Personalführung in der Logistik . . . . .	594
17.2.2	Übergreifende Koordinationsaufgaben für das Logistik- Controlling . . . . .	594
17.2.2.1	Koordination mit der Unternehmensplanung und -kontrolle. .	594
17.2.2.2	Koordination mit dem Informationssystem der Unternehmung	595
17.2.2.3	Koordination mit anderen Controllingbereichen. . . . .	596
17.3	Spezifische Instrumente des Logistik-Controlling . . . . .	596
17.3.1	Übergreifende Koordinationsinstrumente des Logistik- Controlling . . . . .	597
17.3.1.1	Budgetvorgabe in der Logistik . . . . .	597
17.3.1.2	Ziel- und Kennzahlensysteme der Logistik. . . . .	598
17.3.1.3	Verrechnungs- und Lenkungspreise für die Logistik. . . . .	601
17.3.2	Unterstützende Instrumente für das Controlling . . . . .	601
17.3.2.1	Logistik-Kostenrechnung . . . . .	601

17.3.2.2	Logistik-Modelle des Operations Research . . . . .	603
17.3.2.3	EDV-Unterstützung der Logistik . . . . .	604
<hr/>		
<b>18</b>	<b>Aufgaben und Instrumente des Personal-Controlling . . . . .</b>	<b>605</b>
18.1	Abgrenzung des Personal-Controlling . . . . .	605
18.2	Spezifische Aufgaben des Personal-Controlling . . . . .	606
18.2.1	Aufgaben des Personal-Controlling in der Praxis . . . . .	606
18.2.2	Koordinationsaufgaben des Personal-Controlling . . . . .	607
18.2.3	Brückenfunktion des Personal-Controlling . . . . .	609
18.3	Spezifische Instrumente des Personal-Controlling . . . . .	610
18.3.1	Informationsinstrumente für das Personal-Controlling . . . . .	611
18.3.2	Übergreifende Koordinationsinstrumente für das Personal-Controlling . . . . .	613
<hr/>		
<b>19</b>	<b>Aufgaben und Instrumente des Investitions-Controlling . . . . .</b>	<b>617</b>
19.1	Abgrenzung des Investitions-Controlling . . . . .	617
19.1.1	Finanz- und realwirtschaftliche Aspekte von Investitionen . . . . .	617
19.1.2	Gegenstand des Investitions-Controlling . . . . .	618
19.2	Spezifische Aufgaben des Investitions-Controlling . . . . .	619
19.2.1	Koordination innerhalb des Investitionsbereichs . . . . .	619
19.2.2	Übergreifende Koordinationsaufgaben des Investitions-Controlling . . . . .	621
19.3	Spezifische Instrumente des Investitions-Controlling . . . . .	622
19.3.1	Einsetzbarkeit integrierter Planungsmodelle . . . . .	622
19.3.2	Integrierte Planungs- und Kontrollrechnungen . . . . .	624
19.3.3	Kennzahlensysteme des Investitions-Controlling . . . . .	627
<hr/>		
<b>20</b>	<b>Aufgaben und Instrumente des Hochschul-Controlling . . . . .</b>	<b>631</b>
20.1	Stellung des Controlling im Führungssystem von Hochschulen . . . . .	631
20.1.1	Ebenen zur Analyse von Hochschulen . . . . .	631
20.1.2	Einordnung des Controlling in das Führungssystem von Hochschulen . . . . .	633
20.2	Spezifische Aufgaben des Controlling in Hochschulen . . . . .	636
20.2.1	Zielorientierte Koordination und Ausrichtung der Informationssysteme von Hochschulen . . . . .	636
20.2.1.1	Komponenten von Hochschul-Informationssystemen . . . . .	637
20.2.1.2	Führungsorientierte Struktur wichtiger Informations- und Berichtssysteme in Hochschulen . . . . .	639
20.2.1.3	Hochschulrechnungen als Basis-Informationssysteme . . . . .	643
20.2.2	Anreizwirksame Gestaltung der Steuerungssysteme von Hochschulen . . . . .	651
20.2.2.1	Bedeutung der Anreizorientierung von Controllingsystemen in Hochschulen . . . . .	651
20.2.2.2	Ansatzpunkte für anreizorientierte Steuerungssysteme in Hochschulen . . . . .	653

20.3	Übergreifende Controllingssysteme für Hochschulen . . . . .	654
20.3.1	Systematik und Einordnung übergreifender Controllingssysteme . . . . .	654
20.3.2	Gestaltungsparameter und Ebenen für die Einführung von Controllingssystemen in Hochschulen . . . . .	657

## **Teil V Organisation des Controlling**

---

<b>21</b>	<b>Einrichtung einer eigenständigen Controlling- Organisation . . . . .</b>	<b>667</b>
21.1	Ausgangspunkt und Fragestellungen der Organisation des Controlling . . . . .	667
21.2	Einflussgrößen der Organisation des Controlling . . . . .	668
21.3	Gesichtspunkte zur organisatorischen Ausgliederung von Controller-Stellen . . . . .	670
21.4	Abgrenzung von Controller-Aufgaben gegenüber anderen Bereichen . . . . .	673
<b>22</b>	<b>Gestaltung und Einordnung der Controller-Organisation . . . . .</b>	<b>681</b>
22.1	Kompetenzausstattung von Controller-Stellen . . . . .	681
22.2	Einordnung von Controlling-Bereichen in die Unternehmens- hierarchie . . . . .	684
22.2.1	Ebene der Einordnung eines Controlling-Bereichs . . . . .	684
22.2.2	Gestaltung der organisatorischen Beziehungen zwischen Controller-Stellen . . . . .	688
22.3	Anforderungen an Controller . . . . .	694
22.3.1	Art der fachlichen Anforderungen an Controller . . . . .	695
22.3.2	Gegenstand der fachlichen Anforderungen an Controller . . . . .	695
22.3.3	Persönliche Anforderungen an Controller . . . . .	697
22.3.4	Charakteristische Typen von Anforderungsprofilen für Controller . . . . .	698
<b>23</b>	<b>Ablauforganisatorische Probleme des Controlling . . . . .</b>	<b>701</b>
23.1	Einführung einer Controlling-Organisation . . . . .	701
23.2	Ablauforganisation innerhalb einer bestehenden Controlling- Organisation . . . . .	705
<b>24</b>	<b>Ansatzpunkte zur Bestimmung der Effizienz des Controlling . . . . .</b>	<b>707</b>
24.1	Problematik der Bestimmung von Wirkungen des Controlling . . . . .	707
24.2	Empirische Ergebnisse zu Effizienzwirkungen des Controlling . . . . .	708
Literatur . . . . .		713
Sachregister . . . . .		779