

**Hans-Ulrich Küpper/Gunther Friedl/
Christian Hofmann/Yvette Hofmann/
Burkhard Pedell**

Controlling

Konzeption, Aufgaben, Instrumente

6., überarbeitete Auflage

2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsübersicht

Teil I	Grundlagen des Controlling	1
1	Gegenstand und Konzeption des Controlling	3
2	Controlling, Corporate Governance und Compliance	61
3	Theorie des Controlling	81
Teil II	Aufgaben und Instrumente des Controlling	129
4	Koordination innerhalb der Planung	131
5	Koordination des Informationssystems	183
6	Koordination der Kontrolle mit Planung und Informationssystem	253
7	Koordination der Personalführung mit Informationssystem, Planung und Kontrolle	283
8	Koordination der Organisation mit den anderen Führungsteilsystemen	365
Teil III	Übergreifende Koordinationssysteme des Controlling ----	423
9	Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Lenkungssysteme...	425
10	Zentralistische Führungssysteme	429
11	Systeme der Budgetvorgabe	433
12	Kennzahlen- und Zielsysteme	471
13	Verrechnungs- und Lenkungspreissysteme	515
14	Entwicklungslinien der übergreifenden Koordinationssysteme des Controlling	543
Teil IV	Aufgaben und Instrumente des bereichsbezogenen Controlling	561
15	Abgrenzung des Bereichs-Controlling	563
16	Aufgaben und Instrumente des Marketing-Controlling	569
17	Aufgaben und Instrumente des Logistik-Controlling	591
18	Aufgaben und Instrumente des Personal-Controlling	605
19	Aufgaben und Instrumente des Investitions-Controlling	617
20	Aufgaben und Instrumente des Hochschul-Controlling	631
Teil V	Organisation des Controlling	665
21	Einrichtung einer eigenständigen Controlling-Organisation. . .	667
22	Gestaltung und Einordnung der Controller-Organisation	681
23	Ablauforganisatorische Probleme des Controlling	701
24	Ansatzpunkte zur Bestimmung der Effizienz des Controlling. .	707

Inhaltsverzeichnis

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

Teil I Grundlagen des Controlling

1	Gegenstand und Konzeption des Controlling	3
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 Informationsversorgung	31
1.3.3.3	Koordination des Führungssystems	32
1.4	Begründung und Kennzeichnung der koordinationsorientierten 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

2	Controlling, Corporate Governance und Compliance	61
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
3	Theorie des Controlling	81
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

4	Koordination innerhalb der Planung	131
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
5	Koordination des Informationssystems	183
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

6	Koordination der Kontrolle mit Planung und Informationssystem	253
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
7	Koordination der Personalführung mit Informationssystem, Planung und Kontrolle	283
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	Steuerungsorientierte 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
8	Koordination der Organisation mit den anderen Führungsteilsystemen	365
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	
9	Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Lenkungs- systeme	425
10	Zentralistische Führungssysteme	429
10.1	Merkmale zentralistischer Führungssysteme	429
10.2	Kennzeichnung der Koordination in zentralistischen Führungssystemen	431

11	Systeme der Budgetvorgabe	433
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
12	Kennzahlen- und Zielsysteme	471
12.1	Charakterisierung von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Zielsystemen	471
12.1.1	Merkmale von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Zielsystemen	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 Zielsystemen	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
13	Verrechnungs- und Lenkungspreissysteme	515
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
14	Entwicklungslinien der übergreifenden Koordinationssysteme des Controlling	543
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	
15	Abgrenzung des Bereichs-Controlling	563
15.1	Konzeption und Ausprägungen des Bereichs-Controlling	563
15.2	Grundlegende Aufgaben des Bereichs-Controlling	566
16	Aufgaben und Instrumente des Marketing-Controlling..	569
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 Personalführung 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
17	Aufgaben und Instrumente des Logistik-Controlling	591
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
18	Aufgaben und Instrumente des Personal-Controlling	605
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
19	Aufgaben und Instrumente des Investitions-Controlling . .	617
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
20	Aufgaben und Instrumente des Hochschul-Controlling . . .	631
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	Führungorientierte 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 Controllingsysteme für Hochschulen	654
20.3.1	Systematik und Einordnung übergreifender Controllingsysteme	654
20.3.2	Gestaltungsparameter und Ebenen für die Einführung von Controllingsystemen in Hochschulen	657
Teil V	Organisation des Controlling	
21	Einrichtung einer eigenständigen Controlling-Organisation	667
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
22	Gestaltung und Einordnung der Controller-Organisation	681
22.1	Kompetenzausstattung von Controller-Stellen	681
22.2	Einordnung von Controlling-Bereichen in die Unternehmenshierarchie	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
23	Ablauforganisatorische Probleme des Controlling	701
23.1	Einführung einer Controlling-Organisation	701
23.2	Ablauforganisation innerhalb einer bestehenden Controlling-Organisation	705
24	Ansatzpunkte zur Bestimmung der Effizienz des Controlling	707
24.1	Problematik der Bestimmung von Wirkungen des Controlling	707
24.2	Empirische Ergebnisse zu Effizienzwirkungen des Controlling	708
	Literatur	713
	Sachregister	779