

## Inhaltsübersicht

Vorwort zur 7. Auflage .....	7
Vorwort zur 1. Auflage .....	9
Abkürzungsverzeichnis .....	23
<b>Teil I Grundlagen des Controllings .....</b>	<b>27</b>
<b>1 Gegenstand und Konzeption des Controllings .....</b>	<b>29</b>
1.1 Ausgangspunkte des Controllings .....	29
1.2 Bedingungen für die Herleitung einer Konzeption des Controllings .....	29
1.3 Alternative Konzeptionen des Controllings .....	36
1.4 Begründung und Kennzeichnung der koordinationsorientierten Controllingkonzeption .....	42
1.5 Gesichtspunkte und Perspektiven für die Geltung einer Controllingkonzeption .....	54
<b>2 Controlling, Corporate Governance und Compliance .....</b>	<b>63</b>
2.1 Einbindung des Controllings in die Corporate Governance .....	63
2.2 Unternehmensethische Perspektiven für das Controlling .....	71
2.3 Compliance als Instrument zur Umsetzung und Sicherung der Wertorientierung in Unternehmungen .....	74
<b>3 Theorie des Controllings .....</b>	<b>79</b>
3.1 Notwendigkeit und Ansätze einer theoretischen Grundlegung des Controllings .....	79
3.2 Interdependenz und Koordination als Gegenstand einer Theorie des Controllings .....	80
3.3 Theoretische Ansätze des Controllings zur Erfassung von Sachinterdependenzen .....	87
3.4 Theoretische Ansätze des Controllings zur Erfassung von Verhaltensinterdependenzen .....	95
3.5 Theoretische Ansätze zur Erfassung von Wirkungen des Controllings .....	114
<b>Teil II Aufgaben und Instrumente des Controllings .....</b>	<b>123</b>
<b>4 Koordination innerhalb der Planung .....</b>	<b>125</b>
4.1 Komponenten der Planung und Abgrenzung zum Controlling .....	125
4.2 Koordination von Entscheidungszielen .....	133
4.3 Koordination von Planungsgegenständen und -bereichen .....	142
<b>5 Koordination des Informationssystems .....</b>	<b>169</b>
5.1 Beziehungen zwischen Controlling und Informationssystem .....	169
5.2 Aufgaben und Ansätze zur Koordination innerhalb des Informationssystems .....	171
5.3 Ausrichtung des Informationssystems auf die anderen Führungsteilsysteme .....	197
<b>6 Koordination der Kontrolle mit Planung und Informationssystem .....</b>	<b>229</b>
6.1 Kontrolle, Kontrollsysteme und Abgrenzung zum Controlling .....	229
6.2 Gestaltung der Beziehungen der Kontrolle zur Planung und zum Informationssystem .....	241
<b>7 Koordination der Personalführung mit Informationssystem, Planung und Kontrolle ...</b>	<b>255</b>
7.1 Gegenstand und Bedeutung der Personalführung für das Controlling .....	255

7.2	Instrumente der Personalführung .....	256
7.3	Koordination von Personalführung und Informationssystem .....	259
7.4	Koordination der Personalführung mit Planung und Kontrolle .....	278
<b>8</b>	<b>Koordination der Organisation mit den anderen Führungsteilsystemen .....</b>	<b>321</b>
8.1	Abgrenzung zwischen Controlling und Organisation .....	321
8.2	Beziehungen der Organisation zum Informationssystem .....	325
8.3	Beziehungen der Organisation zu Planung und Kontrolle .....	341
8.4	Koordination der Organisation mit der Personalführung .....	363
 <b>Teil III Übergreifende Koordinationssysteme des Controllings .....</b>		<b>375</b>
<b>9</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Lenkungssysteme .....</b>	<b>377</b>
<b>10</b>	<b>Zentralistische Führungssysteme .....</b>	<b>381</b>
10.1	Merkmale zentralistischer Führungssysteme .....	381
10.2	Kennzeichnung der Koordination in zentralistischen Führungssystemen .....	382
<b>11</b>	<b>Systeme der Budgetvorgabe .....</b>	<b>385</b>
11.1	Merkmale und Funktionen von Budgets .....	385
11.2	Bestimmungsgrößen und Merkmale der Budgetvorgabe .....	387
11.3	Problemorientierte Systeme der Budgetvorgabe .....	390
11.4	Verfahrensorientierte Systeme der Budgetvorgabe .....	397
11.5	Kennzeichen von Koordinationssystemen der Budgetvorgabe .....	406
11.6	Überwindung reiner Planorientierung durch das Beyond Budgeting .....	408
<b>12</b>	<b>Kennzahlen- und Zielsysteme .....</b>	<b>417</b>
12.1	Charakterisierung von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Zielsystemen .....	417
12.2	Entwicklung von Kennzahlen- und Zielsystemen .....	426
12.3	Formen und Kennzeichen der Koordination über Ziele .....	437
<b>13</b>	<b>Verrechnungs- und Lenkungspreissysteme .....</b>	<b>453</b>
13.1	Merkmale und Funktionen von Verrechnungs- und Lenkungspreisen .....	453
13.2	Bestimmungsgrößen und Verfahren der Festlegung von Verrechnungs- und Lenkungspreisen .....	454
13.3	Methodische Ansätze zur Bestimmung von Verrechnungs- und Lenkungspreisen .....	457
13.4	Kennzeichen der Koordination über Verrechnungs- und Lenkungspreise .....	467
<b>14</b>	<b>Entwicklungslinien der übergreifenden Koordinationssysteme des Controllings .....</b>	<b>479</b>
14.1	Zusammenhänge zwischen den übergreifenden Koordinationssystemen des Controllings .....	479
14.2	Strukturelle Gesichtspunkte für die Gestaltung und Kombination übergreifender Koordinationssysteme .....	484
 <b>Teil IV Aufgaben und Instrumente eines bereichsbezogenen Controllings am Beispiel des Personal- und des Hochschulcontrollings .....</b>		<b>495</b>
<b>15</b>	<b>Abgrenzung des Bereichscontrollings .....</b>	<b>497</b>
15.1	Konzeption und Ausprägungen des Bereichscontrollings .....	497
15.2	Grundlegende Aufgaben des Bereichscontrollings .....	499

---

<b>16</b>	<b>Aufgaben und Instrumente des Personalcontrollings</b> .....	501
16.1	Abgrenzung des Personalcontrollings .....	501
16.2	Spezifische Aufgaben des Personalcontrollings .....	502
16.3	Spezifische Instrumente des Personalcontrollings .....	505
<b>17</b>	<b>Aufgaben und Instrumente des Hochschulcontrollings</b> .....	511
17.1	Stellung des Controllings im Führungssystem von Hochschulen .....	511
17.2	Spezifische Aufgaben des Controllings in Hochschulen .....	516
17.3	Übergreifende Controllingssysteme für Hochschulen .....	533
	<b>Teil V Organisation des Controllings</b> .....	<b>543</b>
<b>18</b>	<b>Einrichtung einer eigenständigen Controllingorganisation</b> .....	545
18.1	Ausgangspunkt und Fragestellungen der Organisation des Controllings .....	545
18.2	Einflussgrößen der Organisation des Controllings .....	545
18.3	Gesichtspunkte zur organisatorischen Ausgliederung von Controllerstellen .....	547
18.4	Abgrenzung von Controlleraufgaben gegenüber anderen Bereichen .....	550
<b>19</b>	<b>Gestaltung und Einordnung der Controllerorganisation</b> .....	557
19.1	Kompetenzausstattung von Controllerstellen .....	557
19.2	Einordnung von Controllingbereichen in die Unternehmenshierarchie .....	560
19.3	Anforderungen an Controller .....	568
<b>20</b>	<b>Ablauforganisatorische Probleme des Controllings</b> .....	575
20.1	Einführung einer Controllingorganisation .....	575
20.2	Ablauforganisation innerhalb einer bestehenden Controllingorganisation .....	578
<b>21</b>	<b>Ansatzpunkte zur Bestimmung der Effizienz des Controllings</b> .....	579
21.1	Problematik der Bestimmung von Wirkungen des Controllings .....	579
21.2	Empirische Ergebnisse zu Effizienzwirkungen des Controllings .....	580
	Literatur .....	585
	Stichwortverzeichnis .....	641
	Die Autoren .....	653

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 7. Auflage .....	7
Vorwort zur 1. Auflage .....	9
Abkürzungsverzeichnis .....	23
<b>Teil I Grundlagen des Controllings .....</b>	<b>27</b>
<b>1 Gegenstand und Konzeption des Controllings .....</b>	<b>29</b>
1.1 Ausgangspunkte des Controllings .....	29
1.2 Bedingungen für die Herleitung einer Konzeption des Controllings .....	29
1.2.1 Bedeutung einer Konzeption des Controllings .....	30
1.2.2 Diskrepanzen im Controllingverständnis .....	30
1.2.3 Anforderungen an eine eigenständige Teildisziplin Controlling .....	31
1.2.4 Gegenstand einer Controllingkonzeption .....	31
1.2.5 Ansatzpunkte für die Entwicklung von Controllingkonzeptionen .....	32
1.3 Alternative Konzeptionen des Controllings .....	36
1.3.1 Gewinn- bzw. ergebniszielorientierte Controllingkonzeption .....	36
1.3.2 Führungsprozessbezogene Controllingkonzeptionen .....	37
1.3.2.1 Rationalitätssicherung der Führung .....	37
1.3.2.2 Effektivität und Effizienz als Rationalitätsmaßstab .....	38
1.3.2.3 Reflexionsaufgabe als Führungsfunktion des Controllings .....	39
1.3.3 Koordinationsorientierte Controllingkonzeptionen .....	41
1.3.3.1 Integration des Informationssystems .....	41
1.3.3.2 Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung .....	41
1.3.3.3 Koordination des Führungssystems .....	41
1.4 Begründung und Kennzeichnung der koordinationsorientierten Controllingkonzeption .....	42
1.4.1 Koordination im Führungsgesamtsystem als spezifische Problemstellung des Controllings .....	42
1.4.2 Abgeleitete Zwecksetzungen des Controllings .....	46
1.4.2.1 Anpassungs- und Innovationsfunktion des Controllings .....	46
1.4.2.2 Zielausrichtungsfunktion des Controllings .....	47
1.4.2.3 Servicefunktion des Controllings .....	47
1.4.3 Bereiche und Instrumente der Koordination .....	48
1.4.3.1 Bereiche der Koordination .....	48
1.4.3.2 Instrumente der Koordination .....	50
1.5 Gesichtspunkte und Perspektiven für die Geltung einer Controllingkonzeption .....	54
<b>2 Controlling, Corporate Governance und Compliance .....</b>	<b>63</b>
2.1 Einbindung des Controllings in die Corporate Governance .....	63
2.1.1 Kennzeichnung und Ebenen der Corporate Governance .....	63
2.1.2 Instrumente der Corporate Governance .....	64
2.1.2.1 Mechanismen der Corporate Governance .....	64
2.1.2.2 Gestaltungsfelder der Corporate Governance .....	64
2.1.3 Einfluss der Corporate Governance auf das Controlling .....	69
2.2 Unternehmensethische Perspektiven für das Controlling .....	71
2.2.1 Beziehungen zwischen Unternehmensethik und Controlling .....	71

2.2.2	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 der Compliance .....	75
2.2.3	Formen der Compliance .....	75
2.3.4	Einbindung des Controllings in die Compliance .....	76
<b>3</b>	<b>Theorie des Controllings .....</b>	<b>79</b>
3.1	Notwendigkeit und Ansätze einer theoretischen Grundlegung des Controllings .....	79
3.2	Interdependenz und Koordination als Gegenstand einer Theorie des Controllings .....	80
3.2.1	Zusammenhang von Koordination und Interdependenz .....	81
3.2.2	Arten von Interdependenzen .....	81
3.2.3	Entstehen des Interdependenzproblems durch die Zerlegung von Handlungsfeldern .....	83
3.3	Theoretische Ansätze des Controllings zur Erfassung von Sachinterdependenzen .....	87
3.3.1	Erfassung von Interdependenzen in integrierten Optimierungs- und Simulationsmodellen .....	87
3.3.1.1	Struktur von Optimierungs- und Simulationsmodellen .....	87
3.3.1.2	Bedeutung von Optimierungs- und Simulationsmodellen für das Controlling .....	90
3.3.2	Erfassung von Interdependenzen in kontrolltheoretischen Ansätzen .....	92
3.3.2.1	Struktur kontrolltheoretischer Ansätze .....	92
3.3.2.2	Bedeutung kontrolltheoretischer Ansätze für das Controlling .....	94
3.4	Theoretische Ansätze des Controllings zur Erfassung von Verhaltensinterdependenzen .....	95
3.4.1	Agencytheoretische Ansätze zur Erfassung von Steuerungsbeziehungen .....	96
3.4.1.1	Formen agencytheoretischer Ansätze .....	96
3.4.1.2	Prämissen und typische Problemstellungen von Principal-Agent-Modellen .....	97
3.4.1.3	Standardmodell und Erweiterungsmöglichkeiten der Principal-Agent- Theorie .....	101
3.4.1.4	Bedeutung agencytheoretischer Ansätze für das Controlling .....	106
3.4.2	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Erfassung von Verhaltensbeziehungen .....	109
3.4.2.1	Merkmale verhaltenswissenschaftlicher Ansätze .....	109
3.4.2.2	Bedeutung verhaltenswissenschaftlicher Hypothesen für das Controlling .....	113
3.5	Theoretische Ansätze zur Erfassung von Wirkungen des Controllings .....	114
3.5.1	Ausgangspunkte und Gegenstand des Theoriezweigs .....	114
3.5.2	Überblick über theoretische Ansätze zur Wirkung des Management Accounting .....	115
3.5.3	Kennzeichnung und Perspektiven für eine Wirkungstheorie des Controllings .....	118
	<b>Teil II Aufgaben und Instrumente des Controllings .....</b>	<b>123</b>
<b>4</b>	<b>Koordination innerhalb der Planung .....</b>	<b>125</b>
4.1	Komponenten der Planung und Abgrenzung zum Controlling .....	125
4.1.1	Merkmale und Phasen der Planung .....	125
4.1.2	Elemente und Eigenschaften von Planungssystemen .....	127
4.1.3	Ebenen der Planung .....	129
4.1.4	Aufgaben des Controllings in Bezug auf die Planung .....	131

4.2	Koordination von Entscheidungszielen .....	133
4.2.1	Komponenten einer Zielvorstellung .....	133
4.2.2	Analyse von Zielbeziehungen als Voraussetzung der Zielkoordination .....	134
4.2.3	Die Handhabung von Zielkonflikten als Aufgabe der Zielkoordination .....	136
4.3	Koordination von Planungsgegenständen und -bereichen .....	142
4.3.1	Aufgaben und Vorgehensweise der Koordination zwischen Planungsgegenständen und -bereichen .....	142
4.3.2	Instrumente zur Koordination innerhalb der strategischen Planung .....	147
4.3.3	Instrumente zur Koordination innerhalb der taktischen Planung .....	153
4.3.3.1	Integrierte Modelle zur Koordination von Investitions- und Finanzierungsplanung .....	154
4.3.3.2	Integrierte Modelle zur Koordination von Investitions- und Produktionsplanung .....	157
4.3.3.3	Bedeutung integrierter Modelle für die Koordination der taktischen Planung .....	158
4.3.4	Instrumente zur Koordination innerhalb der operativen Planung .....	158
4.3.5	Instrumente zur Koordination zwischen verschiedenen Planungsebenen .....	161
<b>5</b>	<b>Koordination des Informationssystems .....</b>	<b>169</b>
5.1	Beziehungen zwischen Controlling und Informationssystem .....	169
5.1.1	Kennzeichnung des Informationssystems .....	169
5.1.2	Aufgabenbereiche des Informationssystems und Abgrenzung zum Controlling .....	170
5.2	Aufgaben und Ansätze zur Koordination innerhalb des Informationssystems .....	171
5.2.1	Ansatzpunkte zur Integration der Unternehmensrechnung .....	171
5.2.1.1	Gegenstand der Unternehmensrechnung .....	171
5.2.1.2	Systematisierungsmöglichkeiten der Unternehmensrechnung .....	173
5.2.1.3	Integrationsmöglichkeiten und -grenzen in der Unternehmensrechnung ..	176
5.2.2	Integration erfolgszielorientierter Rechnungen .....	177
5.2.2.1	Überblick über erfolgszielorientierte Systeme der Unternehmensrechnung .....	177
5.2.2.2	Beziehungen zwischen Bilanz-, Investitions- sowie Kosten- und Erlösrechnung .....	178
5.2.2.3	Kapitaltheoretisches Konzept der Erfolgsrechnung .....	182
5.2.2.4	Verknüpfung unterschiedlicher Erfolgsrechnungen über das Preinreich- Lücke-Theorem .....	186
5.2.2.5	Verknüpfung von Kosten- und Investitionsrechnung über investitions- und kontrolltheoretische Ansätze .....	190
5.2.2.6	Grundstruktur einer umfassenden Erfolgsrechnung .....	196
5.3	Ausrichtung des Informationssystems auf die anderen Führungsteilsysteme .....	197
5.3.1	Erfassung des Informationsbedarfs der Führung .....	198
5.3.1.1	Kennzeichnung des Informationsbedarfs .....	198
5.3.1.2	Bestimmungsgrößen des Informationsbedarfs .....	201
5.3.1.3	Verfahren der Informationsbedarfsermittlung .....	204
5.3.2	Gestaltung des Berichtswesens .....	209
5.3.2.1	Kennzeichnung und Zwecke des Berichtswesens .....	209
5.3.2.2	Arten von Berichten und Berichtssystemen .....	210
5.3.2.3	Gestaltungsmerkmale von Berichten .....	214
5.3.2.4	Gesichtspunkte und Hypothesen zur Gestaltung von Berichten .....	217

<b>6</b>	<b>Koordination der Kontrolle mit Planung und Informationssystem</b>	<b>229</b>
6.1	Kontrolle, Kontrollsysteme und Abgrenzung zum Controlling	229
6.1.1	Gegenstand der Kontrolle	229
6.1.2	Komponenten und Formen der Kontrolle	230
6.1.2.1	Kontrollzwecke	230
6.1.2.2	Kontrollobjekte	231
6.1.2.3	Kontrollträger	232
6.1.2.4	Formen der Kontrolle	233
6.1.3	Elemente und Eigenschaften von Kontrollsystemen	236
6.1.3.1	Input-, Prozess- und Outputvariablen des Kontrollsystems	236
6.1.3.2	Phasen der Kontrolle	237
6.1.3.3	Eigenschaften von Kontrollsystemen	238
6.1.4	Abgrenzung zwischen Controlling und Kontrolle	240
6.2	Gestaltung der Beziehungen der Kontrolle zur Planung und zum Informationssystem	241
6.2.1	Notwendigkeit und Grenzen einer Verknüpfung der Kontrolle mit der Planung	241
6.2.1.1	Beziehungen zwischen Kontrolle und Planung	241
6.2.1.2	Verknüpfung von Kontrolle und Planung über kybernetische Regelkreise	243
6.2.1.3	Grenzen der Verknüpfung von Kontrolle und Planung	244
6.2.2	Ermittlung und Analyse von Abweichungen	246
6.2.2.1	Gegenstand der Abweichungsanalyse	246
6.2.2.2	Vorgehensweise zur Bestimmung von Abweichungsursachen	247
6.2.2.3	Verfahren zur Behandlung von Abweichungsinterdependenzen	249
6.2.2.4	Anwendungsbereiche der Abweichungsanalyse	252
<b>7</b>	<b>Koordination der Personalführung mit Informationssystem, Planung und Kontrolle</b>	<b>255</b>
7.1	Gegenstand und Bedeutung der Personalführung für das Controlling	255
7.2	Instrumente der Personalführung	256
7.2.1	Führungsprinzipien und Führungsstil	256
7.2.2	Motivations- und Anreizsysteme	258
7.2.3	Instrumente der Personalentwicklung	259
7.3	Koordination von Personalführung und Informationssystem	259
7.3.1	Formen der Informationsbeeinflussung	260
7.3.2	Verhaltenswirkungen von Informationen	261
7.3.2.1	Verhaltenswirkungen von Vorgabeinformationen	261
7.3.2.2	Verhaltenswirkungen von Kontrollinformationen	263
7.3.3	Anreizsysteme zur Verhinderung von Informationsmanipulation	264
7.3.3.1	Anreize zur zielgerechten Informationsweitergabe	265
7.3.3.2	Wahrheitsgemäße Berichterstattung	267
7.3.3.3	Anreize zur Informationsbeschaffung	271
7.3.4	Steuerungsorientierte Systeme der Kosten- und der Erfolgsrechnung	274
7.3.4.1	Standardkostenrechnung	275
7.3.4.2	Zielkostenrechnung (Target Costing)	275
7.4	Koordination der Personalführung mit Planung und Kontrolle	278
7.4.1	Planung und Kontrolle als Instrumente zur Personalführung	278
7.4.2	Gesichtspunkte zur Gestaltung planungs- und kontrollorientierter Anreizsysteme	279
7.4.2.1	Bestimmungsgrößen für die Gestaltung des Anreizsystems	279
7.4.2.2	Anforderungen an die Bemessungsgrundlagen von Anreizsystemen	281

7.4.3	Ansätze zur Gestaltung planungs- und kontrollorientierter Anreizsysteme .....	283
7.4.3.1	Anreizsysteme mit einperiodigen buchhalterischen Bemessungsgrundlagen .....	283
7.4.3.2	Anreizsysteme mit einperiodigen zahlungsorientierten Bemessungsgrundlagen .....	284
7.4.3.3	Anreizsysteme mit residualgewinnorientierten Bemessungsgrundlagen ..	286
7.4.3.4	Anreizsysteme mit kapitalwertorientierten Bemessungsgrundlagen .....	293
7.4.3.5	Anreizsysteme mit aktienkursbezogenen Bemessungsgrundlagen .....	297
7.4.4	Hypothesen über Verhaltenswirkungen von Planvorgaben .....	302
7.4.4.1	Erwartungs-Valenz-Modell als Grundlage für die Analyse von Verhaltenswirkungen .....	302
7.4.4.2	Aussagen über die Wirkungen von Planvorgaben .....	304
7.4.4.3	Aussagen über die Wirkungen einer Partizipation an Planvorgaben .....	307
7.4.5	Bestimmungsgrößen und Hypothesen über Verhaltenswirkungen von Kontrollen ..	309
7.4.5.1	Bestimmungsgrößen der Kontrollumwelt .....	309
7.4.5.2	Bestimmungsgrößen aus dem Kontrollsystem .....	311
<b>8</b>	<b>Koordination der Organisation mit den anderen Führungsteilsystemen .....</b>	<b>321</b>
8.1	Abgrenzung zwischen Controlling und Organisation .....	321
8.1.1	Gegenstand der Organisation .....	321
8.1.2	Gegenüberstellung von Organisation und Koordination .....	323
8.2	Beziehungen der Organisation zum Informationssystem .....	325
8.2.1	Beziehungen zwischen Organisationsvariablen und dem Informationssystem .....	325
8.2.2	Informationsinstrumente zur Erfassung der Beziehungen zwischen mehreren Organisationseinheiten .....	329
8.2.2.1	Segmentierung in Bilanz- und Finanzrechnung .....	330
8.2.2.2	Segmentierung in der Kosten- und Erlösrechnung .....	331
8.2.2.3	Konsolidierung in Bilanz-, Finanz- sowie Kosten- und Erlösrechnung .....	336
8.2.2.4	Process Mining und Product Mining .....	340
8.3	Beziehungen der Organisation zu Planung und Kontrolle .....	341
8.3.1	Koordination der Organisation mit dem Planungs- sowie Kontrollsystem .....	342
8.3.1.1	Koordination der Organisationsvariablen mit den Eigenschaften des Planungs- und Kontrollsystems .....	342
8.3.1.2	Organisatorische Koordinationsinstrumente der Planung und Kontrolle ..	345
8.3.1.3	Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und Planungs- sowie Kontrollsystem .....	347
8.3.2	Koordination von Planungs- und Kontrollträgern .....	348
8.3.2.1	Koordination durch Hierarchiebildung .....	349
8.3.2.2	Koordination durch Gruppenbildung .....	350
8.3.2.3	Koordination von Planungsträgern über Personalführungsinstrumente ...	355
8.3.3	Koordination von Planungs- und Kontrollprozessen .....	357
8.3.3.1	Ansatzpunkte und formale Instrumente für die Koordination von Planungs- und Kontrollprozessen .....	357
8.3.3.2	Prinzipien für die zeitliche Koordination der Planung und Kontrolle .....	358
8.4	Koordination der Organisation mit der Personalführung .....	363
8.4.1	Beziehungen zwischen den Variablen der Organisation und der Personalführung ..	363
8.4.2	Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und Personalführung .....	365

**Teil III Übergreifende Koordinationssysteme des Controllings 375**

<b>9</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Lenkungssysteme</b>	<b>377</b>
<b>10</b>	<b>Zentralistische Führungssysteme</b>	<b>381</b>
10.1	Merkmale zentralistischer Führungssysteme	381
10.2	Kennzeichnung der Koordination in zentralistischen Führungssystemen	382
<b>11</b>	<b>Systeme der Budgetvorgabe</b>	<b>385</b>
11.1	Merkmale und Funktionen von Budgets	385
11.2	Bestimmungsgrößen und Merkmale der Budgetvorgabe	387
11.3	Problemorientierte Systeme der Budgetvorgabe	390
11.3.1	Vorgehen und Ansätze der problemorientierten Budgetvorgabe	390
11.3.2	Budgetermittlung mit Ansätzen der Kostenplanung	392
11.3.3	Budgetvorgabe mit Hilfe von Leistungsfunktionen und Deckungsbudgets	395
11.4	Verfahrensorientierte Systeme der Budgetvorgabe	397
11.4.1	Kennzeichen und Übersicht über verfahrensorientierte Systeme der Budgetvorgabe	397
11.4.2	Inputorientierte Systeme der verfahrensorientierten Budgetvorgabe	398
11.4.2.1	Fortschreibungsbudgetierung	398
11.4.2.2	Wertanalytische Verfahren	399
11.4.3	Outputorientierte Systeme der Budgetvorgabe	402
11.4.3.1	Programmbudgetierung und PPBS	403
11.4.3.2	Projektplanung und Zero-Base-Budgeting	403
11.5	Kennzeichen von Koordinationssystemen der Budgetvorgabe	406
11.6	Überwindung reiner Planorientierung durch das Beyond Budgeting	408
11.6.1	Ansatzpunkte des Beyond Budgeting	408
11.6.2	Konzept des Beyond Budgeting	410
11.6.3	Analyse und Einordnung des Beyond Budgeting	412
<b>12</b>	<b>Kennzahlen- und Zielsysteme</b>	<b>417</b>
12.1	Charakterisierung von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Zielsystemen	417
12.1.1	Merkmale von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Zielsystemen	417
12.1.2	Beziehungen zwischen Kennzahlen	418
12.1.3	Verwendbarkeit von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Zielsystemen	420
12.1.3.1	Verwendung von Kennzahlen als Informationsinstrument	421
12.1.3.2	Verwendung von Kennzahlen als Steuerungsinstrument	423
12.1.4	Anforderungen an Kennzahlen- und Zielsysteme	425
12.2	Entwicklung von Kennzahlen- und Zielsystemen	426
12.2.1	Logische Herleitung von Kennzahlen- und Zielsystemen	427
12.2.2	Empirisch-theoretische Fundierung von Kennzahlen- und Zielsystemen	430
12.2.3	Empirisch-induktive Gewinnung von Kennzahlen- und Zielsystemen	432
12.2.4	Kombination der Verfahren zur Entwicklung umfassender Kennzahlen- und Zielsysteme	435
12.3	Formen und Kennzeichen der Koordination über Ziele	437
12.3.1	Vertikale Koordination durch Zielvorgabe und Zielvereinbarung	438
12.3.1.1	Führungssysteme des Management by Objectives	438
12.3.1.2	Kennzahlen- und Managementsystem der Balanced Scorecard	440

12.3.2	Horizontale Koordination über Bereichsziele .....	448
<b>13</b>	<b>Verrechnungs- und Lenkungspreissysteme .....</b>	<b>453</b>
13.1	Merkmale und Funktionen von Verrechnungs- und Lenkungspreisen .....	453
13.2	Bestimmungsgrößen und Verfahren der Festlegung von Verrechnungs- und Lenkungspreisen .....	454
13.3	Methodische Ansätze zur Bestimmung von Verrechnungs- und Lenkungspreisen .....	457
13.3.1	Marktorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise .....	458
13.3.2	Grenzkostenorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise .....	459
13.3.3	Entscheidungsfeldorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise .....	462
13.3.4	Vollkostenorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise .....	465
13.4	Kennzeichen der Koordination über Verrechnungs- und Lenkungspreise .....	467
13.4.1	Strukturmerkmale der Koordination über Verrechnungs- und Lenkungspreise .....	467
13.4.2	Gestaltungsparameter der Koordination über Verrechnungs- und Lenkungspreise ..	468
13.4.3	Theoretische Erkenntnisse zur Vorteilhaftigkeit von Verrechnungspreis- mechanismen .....	470
<b>14</b>	<b>Entwicklungslinien der übergreifenden Koordinationssysteme des Controllings .....</b>	<b>479</b>
14.1	Zusammenhänge zwischen den übergreifenden Koordinationssystemen des Controllings ...	479
14.2	Strukturelle Gesichtspunkte für die Gestaltung und Kombination übergreifender Koordinationssysteme .....	484
14.2.1	Vergleich der Struktur der Koordinationssysteme .....	485
14.2.2	Sicherung wahrheitsgemäßer Berichterstattung durch Profit Sharing und Groves- Schema .....	488
14.2.3	Kombination übergreifender Koordinationssysteme .....	491
<b>Teil IV Aufgaben und Instrumente eines bereichsbezogenen Controllings am Beispiel des Personal- und des Hochschulcontrollings .....</b>		<b>495</b>
<b>15</b>	<b>Abgrenzung des Bereichscontrollings .....</b>	<b>497</b>
15.1	Konzeption und Ausprägungen des Bereichscontrollings .....	497
15.2	Grundlegende Aufgaben des Bereichscontrollings .....	499
<b>16</b>	<b>Aufgaben und Instrumente des Personalcontrollings .....</b>	<b>501</b>
16.1	Abgrenzung des Personalcontrollings .....	501
16.2	Spezifische Aufgaben des Personalcontrollings .....	502
16.2.1	Aufgaben des Personalcontrollings in der Praxis .....	502
16.2.2	Koordinationsaufgaben des Personalcontrollings .....	503
16.2.3	Brückenfunktion des Personalcontrollings .....	504
16.3	Spezifische Instrumente des Personalcontrollings .....	505
16.3.1	Informationsinstrumente für das Personalcontrolling .....	506
16.3.2	Übergreifende Koordinationsinstrumente für das Personalcontrolling .....	508
<b>17</b>	<b>Aufgaben und Instrumente des Hochschulcontrollings .....</b>	<b>511</b>
17.1	Stellung des Controllings im Führungssystem von Hochschulen .....	511
17.1.1	Ebenen zur Analyse von Hochschulen .....	511
17.1.2	Einordnung des Controllings in das Führungssystem von Hochschulen .....	513
17.2	Spezifische Aufgaben des Controllings in Hochschulen .....	516

17.2.1	Zielorientierte Koordination und Ausrichtung der Informationssysteme von Hochschulen .....	516
17.2.1.1	Komponenten von Hochschulinformationssystemen .....	517
17.2.1.2	Führungsorientierte Struktur wichtiger Informations- und Berichtssysteme in Hochschulen .....	518
17.2.1.3	Hochschulrechnungen als Basis-Informationssysteme .....	522
17.2.2	Anreizwirksame Gestaltung der Steuerungssysteme von Hochschulen .....	530
17.2.2.1	Bedeutung der Anreizorientierung von Controllingssystemen in Hochschulen .....	530
17.2.2.2	Ansatzpunkte für anreizorientierte Steuerungssysteme in Hochschulen ...	532
17.3	Übergreifende Controllingssysteme für Hochschulen .....	533
17.3.1	Systematik und Einordnung übergreifender Controllingssysteme .....	533
17.3.2	Gestaltungsparameter und Ebenen für die Einführung von Controllingssystemen in Hochschulen .....	536
<b>Teil V Organisation des Controllings .....</b>		<b>543</b>
<b>18</b>	<b>Einrichtung einer eigenständigen Controllingorganisation .....</b>	<b>545</b>
18.1	Ausgangspunkt und Fragestellungen der Organisation des Controllings .....	545
18.2	Einflussgrößen der Organisation des Controllings .....	545
18.3	Gesichtspunkte zur organisatorischen Ausgliederung von Controllerstellen .....	547
18.4	Abgrenzung von Controlleraufgaben gegenüber anderen Bereichen .....	550
<b>19</b>	<b>Gestaltung und Einordnung der Controllerorganisation .....</b>	<b>557</b>
19.1	Kompetenzausstattung von Controllerstellen .....	557
19.2	Einordnung von Controllingbereichen in die Unternehmenshierarchie .....	560
19.2.1	Ebene der Einordnung eines Controllingbereichs .....	560
19.2.2	Gestaltung der organisatorischen Beziehungen zwischen Controllerstellen .....	564
19.3	Anforderungen an Controller .....	568
19.3.1	Art der fachlichen Anforderungen an Controller .....	569
19.3.2	Gegenstand der fachlichen Anforderungen an Controller .....	570
19.3.3	Persönliche Anforderungen an Controller .....	572
19.3.4	Charakteristische Typen von Anforderungsprofilen für Controller .....	572
<b>20</b>	<b>Ablauforganisatorische Probleme des Controllings .....</b>	<b>575</b>
20.1	Einführung einer Controllingorganisation .....	575
20.2	Ablauforganisation innerhalb einer bestehenden Controllingorganisation .....	578
<b>21</b>	<b>Ansatzpunkte zur Bestimmung der Effizienz des Controllings .....</b>	<b>579</b>
21.1	Problematik der Bestimmung von Wirkungen des Controllings .....	579
21.2	Empirische Ergebnisse zu Effizienzwirkungen des Controllings .....	580
Literatur .....		585
Stichwortverzeichnis .....		641
Die Autoren .....		653