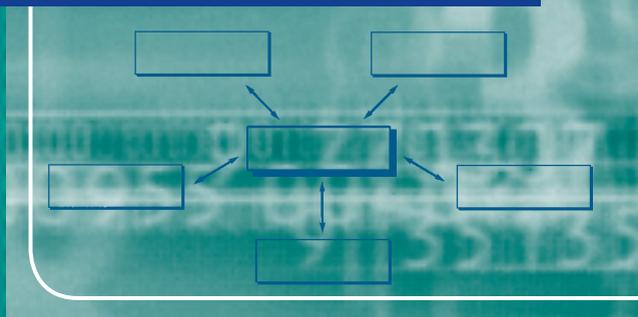


Hans-Ulrich Küpper / Gunther Friedl  
Christian Hofmann / Yvette Hofmann  
Burkhard Pedell

# Controlling

Konzeption, Aufgaben, Instrumente

6. Auflage



**eBook**  
SCHÄFFER  
POESCHEL

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**



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

# **Controlling**

Konzeption, Aufgaben, Instrumente

6., überarbeitete Auflage

2013  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

**Autoren:**

**Prof. Dr. Dr. h. c. Hans-Ulrich Küpper**, Institut für Produktionswirtschaft und Controlling, Ludwig-Maximilians-Universität München.

**Prof. Dr. Gunther Friedl**, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Controlling, Technische Universität München.

**Prof. Dr. Christian Hofmann**, Institut für Unternehmensrechnung und Controlling, Ludwig-Maximilians-Universität München.

**PD Dr. Yvette Hofmann**, Institut für Produktionswirtschaft und Controlling, Ludwig-Maximilians-Universität München.

**Prof. Dr. Burkhard Pedell**, Lehrstuhl für ABWL und Controlling, Universität Stuttgart.

Dozenten finden weitere Lehrmaterialien unter [www.sp-dozenten.de/3211](http://www.sp-dozenten.de/3211)  
(Registrierung erforderlich).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book ISBN 978-3-7992-6860-8

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Melanie Frasch/Jessica Joos  
Layout: Ingrid Gnoth | GD 90  
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart

September 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

## Vorwort zur 6. Auflage

Das Controlling hat eine interessante Entwicklung genommen. Ausgehend von den USA, fand es nach 1960 immer mehr Eingang in deutsche Unternehmungen, während ihm die Wissenschaft noch lange deutlich zurückhaltend gegenüberstand. Erst ab 1990 wurden dann an fast allen deutschsprachigen Hochschulen Professuren für Controlling eingerichtet. Heute besitzt dieses Fach in Wissenschaft und Praxis eine fast schon selbstverständliche Anerkennung. Eigenartigerweise ist das Wort Controlling dagegen international eher verschwunden; seine Themen werden dort meist unter dem Begriff des Management Accounting behandelt.

Auffallend ist ferner, dass sich trotz der jahrzehntelangen Diskussion um seinen Gegenstand und die weitgehend selbstverständliche Verwendung des Wortes Controlling bis heute kein einheitliches Verständnis durchgesetzt hat. Seit ich 1980 gefragt wurde, ob ich mich um einen (der wenigen) Lehrstühle zum Controlling bewerben würde, treibt mich diese Frage um. Mit dem »reizvollen und zugleich riskanten« Unternehmen dieses Buches habe ich vor fast 20 Jahren meine Antwort gegeben und versucht, die Entwicklung zu beeinflussen.

Mit dieser Neuauflage ist nun eine Schwelle erreicht. Für mich persönlich, weil meine Zeit an der Universität zu Ende geht. Für das Buch, weil es mit der Ausweitung des Autorenkreises auf eine breitere Basis gestellt wird. Gunther Friedl, Christian und Yvette Hofmann sowie Burkhard Pedell haben jeweils eine Zeit an der Ludwig-Maximilians-Universität München unmittelbar mit mir zusammengearbeitet. Daraus sind ein bleibender enger Kontakt und gute Freundschaft geworden. In dieser Auflage schlägt sich ihre Mitwirkung vor allem in der modernen formalen Gestaltung nieder. Für die kommenden Auflagen wird durch sie sichergestellt, dass die neueren Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis stets aufgenommen werden. Für all dies bin ich ihnen sehr dankbar. Ferner danken wir Herrn Daniel Meindl, B. Sc., für technische Unterstützung bei der Überarbeitung sowie Herrn Frank Katzenmayer und Herrn Bernd Marquard vom Schäffer-Poeschel Verlag für die wie immer gute Zusammenarbeit.

Hans-Ulrich Küpper  
München, im Winter 2012/13



## Vorwort zur 1. Auflage

Gegenwärtig ein Buch zum Controlling zu schreiben, ist ein reizvolles und zugleich riskantes Vorhaben. Reizvoll, weil sich dieses Gebiet in Bewegung befindet und vor allem in der Praxis auf großes Interesse stößt. Riskant in dem Versuch, ihm klarere Konturen und eine stärkere wissenschaftliche Verankerung zu geben.

Den Kern des Controlling sehe ich in der Koordinationsfunktion im Führungssystem. Dieser Ansatzpunkt wurde schon in den ersten Arbeiten zum Controlling betont, aber nicht voll entwickelt und durchgehalten. Mit seiner konsequenten Verfolgung wird diesem Gebiet ein Inhalt gegeben, durch den es sich von anderen Führungsfunktionen abgrenzen lässt und über den Gegenstand einer modernen Unternehmensrechnung deutlich hinausreicht. Dabei werden Aufgaben und Aspekte erkennbar, die bisher zu wenig beachtet wurden. Ob eine derart exponierte Sicht tragfähig ist, muss die Auseinandersetzung in Wissenschaft und Praxis erweisen.

Eine klare Konzeption bildet die Basis für die Kennzeichnung, Erarbeitung und Analyse von Controllinginstrumenten, die vor allem für die Lösung von Problemen in der Praxis wichtig sind. Inwieweit das Controlling zu einem anerkannten Teil der Betriebswirtschaftslehre wird, hängt zugleich von seiner theoretischen Fundierung ab. Deshalb werden Bausteine für eine Theorie des Controlling erarbeitet und ihre Bedeutung für die Analyse sowie Lösung wichtiger Controllingaufgaben gezeigt. Damit zielt das vorliegende Buch sowohl auf die wissenschaftliche Untermauerung als auch die praktische Umsetzung des Controlling. Es soll helfen, sich im Studium mit dessen Problemen und Werkzeugen vertraut zu machen, Controlling in der Praxis für eine effiziente Unterstützung der Führung zu nutzen und es wissenschaftlich weiterzuführen.

Bei einer so umfassenden Thematik ist es notwendig, eine Vielzahl von Ansätzen und Modellen zu nutzen. Das Spektrum an einsetzbaren Instrumenten ist breit und in unterschiedlichen Forschungstraditionen verankert. Deshalb habe ich darauf verzichtet, alle formalen Modelle in einheitlicher Symbolik wiederzugeben, um den Rückgriff auf die jeweiligen Quellen zu erleichtern.

Ein solches Buch könnte ohne die Unterstützung eines Lehrstuhls nur schwer erstellt werden. Von den ersten Arbeiten bis zur Drucklegung haben hieran mehrere Sekretärinnen sowie eine größere Zahl von Assistenten und Student(inn)en intensiv mitgeholfen. Ihnen allen danke ich sehr für ihren Einsatz und die eingehenden Diskussionen, vor allem meinen Assistenten der vergangenen Jahre in München, den Herren Dr. K. Bösl, Dr. V. Breid, Dr. T. Bronner, Dr. H.-A. Daschmann, Dr. St. Helber, Dipl.-Kfm. H. Janssen, Dr. A. Kah, Dr. I. Koch, Dipl.-Kfm. A. Mengele und Dipl.-Kfm. W. Römhild. Da wir in der Drucklegung neue Wege gegangen sind, hatte Herr Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ch. Hofmann als Koordinator (»Controller«) viele schwierige Aufgaben zu lösen. Ich bin ihm besonders dankbar, dass er dies unermüdlich, zuverlässig und stets freundlich geschafft hat. Die Zusammenarbeit mit dem Verlag war hervorragend und hat

gerade in der Verfolgung technisch neuer Lösungen Freude bereitet. So ließ sich die Zeitspanne zwischen Manuskripterstellung und Erscheinungstermin äußerst kurz halten. Dafür danke ich Herrn Dr. Antoni und seinen Mitarbeitern sehr.

Hans-Ulrich Küpper  
München, im Herbst 1994

# Inhaltsübersicht

---

|               |  |          |
|---------------|--|----------|
| <b>Teil I</b> | <b>Grundlagen des Controlling</b> . . . . .                | <b>1</b> |
| 1             | Gegenstand und Konzeption des Controlling. . . . .         | 3        |
| 2             | Controlling, Corporate Governance und Compliance . . . . . | 61       |
| 3             | Theorie des Controlling . . . . .                          | 81       |

---

|                |   |            |
|----------------|---|------------|
| <b>Teil II</b> | <b>Aufgaben und Instrumente des Controlling</b> . . . . .                                   | <b>129</b> |
| 4              | Koordination innerhalb der Planung . . . . .  | 131        |
| 5              | Koordination des Informationssystems . . . . .  | 183        |
| 6              | Koordination der Kontrolle mit Planung und Informations-<br>system . . . . .                | 253        |
| 7              | Koordination der Personalführung mit Informationssystem,<br>Planung und Kontrolle . . . . . | 283        |
| 8              | Koordination der Organisation mit den anderen Führungsteil-<br>systemen . . . . .           | 365        |

---

|                 |   |            |
|-----------------|---|------------|
| <b>Teil III</b> | <b>Übergreifende Koordinationssysteme des Controlling</b> . . . .                       | <b>423</b> |
| 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<br>des Controlling . . . . . | 543        |

---

|                |   |            |
|----------------|---|------------|
| <b>Teil IV</b> | <b>Aufgaben und Instrumente des bereichsbezogenen<br/>Controlling</b> . . . . . | <b>561</b> |
| 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        |

---

|               |   |            |
|---------------|---|------------|
| <b>Teil V</b> | <b>Organisation des Controlling</b> . . . . .                   | <b>665</b> |
| 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

|          |  |          |
|----------|--|----------|
| <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 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       |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <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<br>auf das Controlling . . . . .                      | 73        |
| 2.3      | Compliance als Instrument zur Umsetzung und Sicherung<br>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        |
| <b>3</b> | <b>Theorie des Controlling . . . . .</b>  | <b>81</b> |
| 3.1      | Notwendigkeit und Ansätze einer theoretischen Grundlegung<br>des Controlling . . . . .                    | 81        |
| 3.2      | Interdependenz und Koordination als Gegenstand einer<br>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<br>von Handlungsfeldern . . . . .                | 86        |
| 3.3      | Theoretische Ansätze des Controlling zur Erfassung<br>von Sachinterdependenzen . . . . .                  | 90        |
| 3.3.1    | Erfassung von Interdependenzen in integrierten<br>Optimierungs- und Simulationsmodellen . . . . .         | 90        |
| 3.3.1.1  | Struktur von Optimierungs- und Simulationsmodellen . . . . .  | 91        |
| 3.3.1.2  | Bedeutung von Optimierungs- und Simulationsmodellen<br>für das Controlling . . . . .                      | 93        |
| 3.3.2    | Erfassung von Interdependenzen in kontrolltheoretischen<br>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<br>von Verhaltensinterdependenzen . . . . .            | 99        |
| 3.4.1    | Agencytheoretische Ansätze zur Erfassung von Steuerungs-<br>beziehungen . . . . .                         | 100       |
| 3.4.1.1  | Formen agencytheoretischer Ansätze . . . . .  | 100       |
| 3.4.1.2  | Prämissen und typische Problemstellungen von Principal-<br>Agent-Modellen . . . . .                       | 101       |
| 3.4.1.3  | Standardmodell und Erweiterungsmöglichkeiten<br>der Principal-Agent-Theorie . . . . .                     | 106       |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 3.4.1.4 | Bedeutung agencytheoretischer Ansätze für das Controlling . .                            | 112 |
| 3.4.2   | Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Erfassung<br>von Verhaltensbeziehungen . . . . . | 115 |
| 3.4.2.1 | Merkmale verhaltenswissenschaftlicher Ansätze . . . . .                                  | 115 |
| 3.4.2.2 | Bedeutung verhaltenswissenschaftlicher Hypothesen<br>für das Controlling . . . . .       | 118 |
| 3.5     | Theoretische Ansätze zur Erfassung von Wirkungen<br>des Controlling . . . . .            | 120 |
| 3.5.1   | Ausgangspunkte und Gegenstand des Theoriezweigs. . . . .                                 | 120 |
| 3.5.2   | Überblick über theoretische Ansätze zur Wirkung<br>des Management Accounting . . . . .   | 121 |
| 3.5.3   | Kennzeichnung und Perspektiven für eine Wirkungstheorie<br>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<br>der Zielkoordination . . . . .                        | 141        |
| 4.2.3    | Die Lösung von Zielkonflikten als Instrument<br>der Zielkoordination . . . . .                         | 143        |
| 4.3      | Koordination von Planungsgegenständen und -bereichen . . . .   | 152        |
| 4.3.1    | Aufgaben und Vorgehensweise der Koordination zwischen<br>Planungsgegenständen und -bereichen . . . . . | 152        |
| 4.3.2    | Instrumente zur Koordination innerhalb der strategischen<br>Planung . . . . .                          | 157        |
| 4.3.2.1  | Qualitative Instrumente zur Koordination der strategischen<br>Planung . . . . .                        | 158        |
| 4.3.2.2  | Quantitative Instrumente zur Koordination der strategischen<br>Planung . . . . .                       | 164        |
| 4.3.3    | Instrumente zur Koordination innerhalb der taktischen<br>Planung . . . . .                             | 167        |
| 4.3.3.1  | Integrierte Modelle zur Koordination von Investitions-<br>und Finanzierungsplanung . . . . .           | 167        |
| 4.3.3.2  | Integrierte Modelle zur Koordination von Investitions-<br>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        |
| <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        |
| <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<br>und dem Informationssystem . . . . .                            | 370 |
| 8.2.2   | Informationsinstrumente zur Erfassung der Beziehungen<br>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-<br>und Erlösrechnung . . . . .                                | 382 |
| 8.3     | Beziehungen der Organisation zu Planung und Kontrolle . . . .  | 386 |
| 8.3.1   | Koordination der Organisation mit dem Planungs- sowie<br>Kontrollsystem . . . . .                              | 386 |
| 8.3.1.1 | Koordination der Organisationsvariablen mit den Eigen-<br>schaften des Planungs- und Kontrollsystems . . . . . | 387 |
| 8.3.1.2 | Organisatorische Koordinationsinstrumente der Planung<br>und Kontrolle . . . . .                               | 390 |
| 8.3.1.3 | Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und Planungs-<br>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-<br>instrumente . . . . .                               | 401 |
| 8.3.3   | Koordination von Planungs- und Kontrollprozessen . . . . .   | 403 |
| 8.3.3.1 | Ansatzpunkte und formale Instrumente für die Koordination<br>von Planungs- und Kontrollprozessen . . . . .     | 403 |
| 8.3.3.2 | Prinzipien für die zeitliche Koordination der Planung<br>und Kontrolle . . . . .                               | 405 |
| 8.4     | Koordination der Organisation mit der Personalführung . . . . .  | 411 |
| 8.4.1   | Beziehungen zwischen den Variablen der Organisation<br>und der Personalführung . . . . .                       | 411 |
| 8.4.2   | Beziehungen zwischen Organisationsstruktur<br>und Personalführung . . . . .                                    | 414 |

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

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>9</b>  | <b>Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Lenkungs-<br/>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<br>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<br>Budgetvorgabe . . . . .                     | 439        |
| 11.3.2    | Budgetermittlung mit Ansätzen der Kostenplanung. . . . .                                    | 441        |
| 11.3.3    | Budgetvorgabe mit Hilfe von Leistungsfunktionen<br>und Deckungsbudgets . . . . .            | 445        |
| 11.4      | Verfahrensorientierte Systeme der Budgetvorgabe . . . . .                                   | 446        |
| 11.4.1    | Kennzeichen und Übersicht über verfahrensorientierte<br>Systeme der Budgetvorgabe . . . . . | 447        |
| 11.4.2    | Inputorientierte Systeme der verfahrensorientierten<br>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<br>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<br>Zielsystemen . . . . .            | 471        |
| 12.1.1    | Merkmale von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Ziel-<br>systemen . . . . .                   | 471        |
| 12.1.2    | Beziehungen zwischen Kennzahlen. . . . .  | 473        |
| 12.1.3    | Verwendbarkeit von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie<br>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-<br>und Zielsystemen . . . . .             | 486        |
| 12.2.3    | Empirisch-induktive Gewinnung von Kennzahlen-<br>und Zielsystemen . . . . .                 | 488        |
| 12.2.4    | Modellgestützte Ableitung von Kennzahlen- und Ziel-<br>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        |
| <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        |
| <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-<br>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-<br>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<br>in der Logistik mit der Informationsversorgung . . . . . | 593        |
| 17.2.1.3  | Koordination mit der Organisation und der Personalführung<br>in der Logistik . . . . .                      | 594        |
| 17.2.2    | Übergreifende Koordinationsaufgaben für das Logistik-<br>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-<br>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        |
| <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        |
| <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        |
| <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<br>Controllingssysteme . . . . .                               | 654 |
| 20.3.2 | Gestaltungsparameter und Ebenen für die Einführung<br>von Controllingssystemen in Hochschulen . . . . . | 657 |

## Teil V Organisation des Controlling

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>21</b> | <b>Einrichtung einer eigenständigen Controlling-<br/>Organisation . . . . .</b>        | <b>667</b> |
| 21.1      | Ausgangspunkt und Fragestellungen der Organisation<br>des Controlling . . . . .        | 667        |
| 21.2      | Einflussgrößen der Organisation des Controlling . . . . .                              | 668        |
| 21.3      | Gesichtspunkte zur organisatorischen Ausgliederung<br>von Controller-Stellen . . . . . | 670        |
| 21.4      | Abgrenzung von Controller-Aufgaben gegenüber anderen<br>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-<br>hierarchie . . . . .      | 684        |
| 22.2.1    | Ebene der Einordnung eines Controlling-Bereichs . . . . .                              | 684        |
| 22.2.2    | Gestaltung der organisatorischen Beziehungen zwischen<br>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<br>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-<br>Organisation . . . . .  | 705        |
| <b>24</b> | <b>Ansatzpunkte zur Bestimmung der Effizienz<br/>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        |

## Abkürzungsverzeichnis

|          |  |
|----------|--|
| A.d.V.   | Anmerkung des Verfassers                     |
| Abb.     | Abbildung                                    |
| AOS      | Accounting, Organization and Society         |
| ASQ      | Administrative Science Quarterly             |
| Aufl.    | Auflage                                      |
| AWA      | Administrative Wertanalyse                   |
| BFuP     | Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis |
| BJE      | Bell Journal of Economics                    |
| BSP      | Business Systems Planning                    |
| bzw.     | beziehungsweise                              |
| CRR      | Cash Recovery Rate                           |
| Con      | Controlling                                  |
| CSF      | Critical Success Factors                     |
| CVA      | Cash Value Added                             |
| DB       | Der Betrieb                                  |
| DBW      | Die Betriebswirtschaft                       |
| DCF      | Discounted Cashflow                          |
| DPP      | Direkte Produkt-Profitabilität               |
| DU       | Die Unternehmung                             |
| EAR      | European Accounting Review                   |
| EBIT     | Earnings Before Interest and Tax             |
| EC       | Econometrica                                 |
| EJOR     | European Journal of Operational Research     |
| EP       | Economic Profit                              |
| EPS      | Earnings per Share                           |
| EU       | Europäische Union                            |
| EVA      | Economic Value Added                         |
| FCF      | Free Cashflow                                |
| F & E    | Forschung und Entwicklung                    |
| FEI      | Financial Executive Institute                |
| GE       | Geldeinheiten                                |
| HBR      | Harvard Business Review                      |
| HK       | Herstellkosten                               |
| HWB      | Handwörterbuch der Betriebswirtschaft        |
| HWF      | Handwörterbuch der Finanzwirtschaft          |
| HWFü     | Handwörterbuch der Führung                   |
| HWO      | Handwörterbuch der Organisation              |
| HWP      | Handwörterbuch des Personalwesens            |
| HWPlan   | Handwörterbuch der Planung                   |
| HWProd   | Handwörterbuch der Produktionswirtschaft     |
| HWR      | Handwörterbuch des Rechnungswesens           |
| HWRev    | Handwörterbuch der Revision                  |
| i. d. R. | in der Regel                                 |
| insb.    | insbesondere                                 |
| IO       | Industrielle Organisation                    |

|        |  |
|--------|--|
| JAR    | Journal of Accounting Research                             |
| JET    | Journal of Economic Theory                                 |
| JF     | Journal of Finance   |
| JIE    | Journal of Industrial Economics                            |
| JMAR   | Journal of Management Accounting Research                  |
| JPE    | Journal of Political Economy                               |
| KRP    | Kostenrechnungspraxis                                      |
| MAR    | Management Accounting Review                               |
| MbO    | Management by Objectives                                   |
| MVA    | Market Value Added   |
| m.W.   | meines Wissens   |
| NB     | Neue Betriebswirtschaft                                    |
| NOPAT  | Net Operating Profit After Taxes                           |
| NOPLAT | Net Operating Profit Less Adjusted Taxes                   |
| o. Ä.  | oder Ähnliches   |
| OR     | Operations Research  |
| ORS    | OR Spektrum  |
| OVA    | Overhead-Value-Analysis                                    |
| PAF    | Preis-Absatz-Funktion                                      |
| PIMS   | Profit Impact of Market Strategies                         |
| PPBS   | Planning-Programming-Budgeting-System                      |
| PPS    | Produktionsplanungs- und Steuerungssystem                  |
| RASt   | Review of Accounting Studies                               |
| RESt   | Review of Economic Studies                                 |
| RKW    | Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. |
| ROCE   | Return on Capital Employed                                 |
| ROE    | Return on Equity   |
| ROGI   | Return on Gross Investment                                 |
| ROI    | Return on Investment                                       |
| ROS    | Return on Sales  |
| sbr    | Schmalenbach Business Review                               |
| SVA    | Shareholder Value Added                                    |
| TAR    | The Accounting Review                                      |
| u. a.  | und anderes  |
| u. Ä.  | und Ähnliches  |
| vgl.   | vergleiche   |
| WACC   | Weighted Average Cost of Capital                           |
| WiSt   | Wirtschaftswissenschaftliches Studium                      |
| wisu   | Wirtschaftsstudium   |
| WPg    | Die Wirtschaftsprüfung                                     |
| z. B.  | zum Beispiel   |
| ZBB    | Zero-Base-Budgeting  |
| ZfB    | Zeitschrift für Betriebswirtschaft                         |
| ZfbF   | Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung          |
| ZfCM   | Zeitschrift für Controlling und Management                 |
| ZfhF   | Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung         |
| ZfO    | Zeitschrift für Organisation                               |
| ZOR    | Zeitschrift für Operations Research                        |

# Hinweise für den Benutzer

Jedes Kapitel dieses Buches wird durch verschiedene Elemente strukturiert. Sie helfen Ihnen, die vorgestellten Konzepte und Sachverhalte besser zu verstehen.

**Einleitung:** Die Einleitung verschafft einen ersten Überblick über Fragestellungen und Inhalt des Kapitels.

## 1 Gegenstand und Konzeption des Controlling

Obwohl die Wurzeln des Controlling weit zurückreichen, hat es sich in Deutschland zuerst in der Praxis und wesentlich später in der Wissenschaft durchgesetzt. Bis heute gibt es kein einheitliches Verständnis darüber, worin seine Kernfunktion(en) besteht. Deshalb werden in diesem Kapitel Anforderungen an eine Konzeption des Controlling formuliert, alternative Controlling-Konzeptionen dargestellt und beurteilt sowie die Konzeption des koordinationsorientierten Controlling entwickelt und begründet.

### 1.1 Ausgangspunkte des Controlling

Die Wurzeln des Controlling liegen in den USA. Es wurde in Deutschland von der Praxis ab ca. 1970 übernommen. Die Wissenschaft hielt sich bei uns lange zurück, erst nach 1990 hat es sich auch an den Hochschulen als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre durchgesetzt.

Die Entstehung des Controlling reicht in das Ende des 19. Jahrhunderts zurück. Sie ging von den USA aus und erfuhr dort nach der Weltwirtschaftskrise einen deutlichen Aufschwung. Ein Zeichen hierfür ist die 1931 erfolgte Grün-

Entstehung  
des Controlling

**Marginalie:** Marginalien erleichtern Ihnen die Orientierung innerhalb des Textes.

Bedingungen für die Herleitung einer Konzeption des Controlling

1.2

13

teilungen in der Praxis wahrgenommen werden. Zum anderen kann man sich bemühen, sie systematisch aus einer oder mehreren Kernaufgaben des Controlling herzuleiten.

Die induktive Herleitung aus der Praxis hätte den Vorteil, dass die obige Anforderung einer praktischen Bewährung damit implizit schon erfüllt ist. Hierbei könnte man sich an der historischen Entwicklung des Controlling in der Praxis orientieren (vgl. Horváth, 2003, S. 23 ff.). Dabei zeigt sich, dass ausgehend vom Rechnungswesen eine Hinwendung zu Einzelproblemen der Planung vollzogen wurde. Die Entwicklung ist in Deutschland jedoch teilweise anders als in den USA verlaufen und hat zu anderen Schwerpunkten geführt (vgl. Stoffel, 1995, S. 123 ff.).

Zudem ist Controllingabteilungen und Controllern mit der zunehmenden Verbreitung eine große Vielfalt an Aufgaben zugeordnet worden. Dies zeigen Erhebungen über die in der Praxis vorfindbaren Ausprägungen des Controlling. In einer größeren Zahl von Untersuchungen hat man die insbesondere über die Auswertung von Stellenanzeigen und über Befragungen ermittelt (vgl. Bransmann, 1990, S. 52; Kiener, 1980, S. 23; Landsberg/Mayer, 1988, S. 69 ff.; Serfling, 1992, S. 36 ff.). Ein Beispiel für die Vielfalt der Aufgaben, die Controllern in der Praxis übertragen werden, liefern die in Abbildung 1-2 skizzierten Ergebnisse einer von 1. Juli 1985 bis 31. Oktober 1986 von Reichmann, Kleinschmittger und Kemper (vgl. Reichmann/Kleinschmittger/Kemper, 1988, S. 17 ff.) durchgeführten Untersuchung (vgl. ähnlich Weber/Kosmidis, 1991, S. 20 ff.; Weber/Bütel, 1992, S. 536 ff.). Die in der Praxis dem Controlling übertragenen Aufgaben schließen traditionelle Gegenstände des internen Rechnungswesens wie die Durchführung von Kosten- und Erfolgsplanung oder Deckungsbeitrags-

Induktive Herleitung  
aus der Praxis

Controllingaufgaben  
in der Praxis

men am ehesten zu einem effektiven System der Compliance gelangen. Dieses ist durch die Gestaltung von Planung und Kontrolle, Organisation und Personalführung sicherzustellen. Regelverstöße sollten über das Informationssystem möglichst frühzeitig erkennbar werden. In ein effektives Compliance-System sind somit alle Führungsteilsysteme einzubeziehen. Daraus ergibt sich die Aufgabe ihrer einheitlichen Ausrichtung; diese kommt dem Controlling zu.

### Wiederholungsfragen Kapitel 2

1. Auf welche Gestaltungsfelder bezieht sich die Corporate Governance und welche Elemente umfassen diese?
2. Wodurch unterscheiden sich markt- und netzwerkorientierte Mechanismen der Corporate Governance?
3. Kennzeichnen und vergleichen Sie die drei typischen Modelle der Führungsorgane von Unternehmen. Bei welchen Rechtsformen sind sie üblicherweise vorzufinden?
4. Wodurch unterscheiden sich Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensleitung, Überwachung und Abschlussprüfung? Wie lassen sie sich systematisch untergliedern?
5. Welchen Einfluss hat die Corporate Governance auf das Controlling?
6. Was versteht man unter der Compliance von Unternehmen? In welcher Beziehung steht sie zu Unternehmensethik?
7. Was sind die Merkmale von passiver und von aktiver Compliance? Geben Sie für jede Form mehrere Beispiele an.
8. Welche Funktion und Aufgaben können dem Controlling in Bezug auf die Compliance zugeordnet werden?

### Aufgaben Kapitel 2

1. Kennzeichnen Sie mit jeweils einem Satz Controlling, Corporate Governance und Unternehmensethik.
2. Arbeiten Sie anhand dieser Kennzeichnung Ihres jeweiligen Gegenstands jeweils zwei wichtige Bezüge zwischen Controlling und Corporate Governance bzw. Unternehmensethik heraus.
3. Welche Bedeutung hat das Controlling für die Verankerung der Wertorientierung einer Unternehmung über das Instrument der Compliance?

### Lösungen Kapitel 2

1. Die spezifische Funktion des Controlling besteht nach der koordinationsorientierten Konzeption in der Koordination des Führungsgesamtsystems zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung.  
Als Corporate Governance bezeichnet man den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Lenkung und Überwachung eines Unternehmens. Unternehmensethik beinhaltet die Untersuchung ethischer Fragestellungen bei wirtschaftlichen Entscheidungen in Unternehmen.
2. Controlling und Corporate Governance
  - ▶ Corporate Governance ist eine wichtige Bestimmungsgröße des Führungssystems und damit des Controlling.
  - ▶ Eine mehr marktorientierte Ausprägung der Corporate Governance schlägt sich insbesondere in der Zielausrichtungs-, Anpassungs- und Innovations-

**Wiederholungsfragen:** Mit diesen Aufgaben überprüfen Sie, ob Sie zentrale Inhalte des Kapitels verstanden haben. Die Fragen lassen sich im Zweifelsfalle durch Zurückblättern beantworten.

**Aufgaben und Lösungen:** Die Aufgaben gehen über den Inhalt des Kapitels hinaus und erfordern eine Anwendung der Konzepte und Modelle. Daher sind Lösungen zu den Aufgaben auch separat angegeben.



# Teil I

## Grundlagen des Controlling



# 1

## Gegenstand und Konzeption des Controlling

Obwohl die Wurzeln des Controlling weit zurückreichen, hat es sich in Deutschland zuerst in der Praxis und wesentlich später in der Wissenschaft durchgesetzt. Bis heute gibt es kein einheitliches Verständnis darüber, worin seine Kernfunktion(en) besteht. Deshalb werden in diesem Kapitel Anforderungen an eine Konzeption des Controlling formuliert, alternative Controlling-Konzeptionen dargestellt und beurteilt sowie die Konzeption des koordinationsorientierten Controlling entwickelt und begründet.

### 1.1 Ausgangspunkte des Controlling

**Die Wurzeln des Controlling liegen in den USA. Es wurde in Deutschland von der Praxis ab ca. 1970 übernommen. Die Wissenschaft hielt sich bei uns lange zurück, erst nach 1990 hat es sich auch an den Hochschulen als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre durchgesetzt.**

Die Entstehung des Controlling reicht in das Ende des 19. Jahrhunderts zurück. Sie ging von den USA aus und erfuhr dort nach der Weltwirtschaftskrise einen deutlichen Aufschwung. Ein Zeichen hierfür ist die 1931 erfolgte Gründung des »Controller's Institute of America«, das 1962 in »Financial Executives Institute« (FEI) umbenannt wurde.

In der Bundesrepublik Deutschland begann die Verbreitung des Controlling Ende der 1950er-Jahre. Nach einer *anfänglichen* Zurückhaltung findet man ab Ende der 1960er-Jahre in zunehmendem Umfang Controllerstellen zuerst in Großunternehmen (vgl. Horváth, 1998a, S. 54 f.; Weber, 1990b, S. 8). Wie das Ergebnis einer Umfrage von 1988 in Abbildung 1-1 erkennen lässt, hatten inzwischen auch mittlere und kleinere Unternehmen solche Stellen eingerichtet.

In der Praxis scheinen die Akzeptanz und die Erwartungen an das Controlling hoch zu sein. Neben der zunehmenden Einrichtung von Controllerstellen und -abteilungen sprechen hierfür die große Nachfrage nach Hochschulabsolventen mit Controllingkenntnissen und die intensive Beteiligung an Controlling-Seminaren sowie -Kongressen (vgl. Bankhofer/Hilbert, 1995, S. 1435 f.). Dem stehen zwei Phänomene gegenüber. Zum einen gibt es trotz der Verbreitung in der Praxis, der Vielzahl an Tagungen und der inzwischen umfangreichen (vor allem praxisnahen) Literatur kein einheitliches Controllingverständnis. Über den Gegenstand und die Abgrenzung des Controlling werden vielfältige, teilweise deutlich voneinander abweichende Auffassungen vertreten. Empirische Untersuchungen über die Aufgaben von Controllern in der Praxis, wie sie

---

Entstehung  
des Controlling

---

Controlling in der Praxis