

Hans-Ulrich Küpper

Controlling

Konzeption, Aufgaben und Instrumente

1995

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XV

I. Grundlagen des Controlling 1

1. Gegenstand und Konzeption des Controlling 1

1.1. Ausgangspunkte des Controlling	1
1.2. Notwendigkeit und Anforderungen an eine Konzeption des Controlling	3
1.3. Alternative Konzeptionen des Controlling	5
1.3.1. Ansatzpunkte für die Entwicklung von Controlling-Konzeptionen	5
1.3.2. Gewinnzielorientierte Controlling-Konzeption	9
1.3.3. Informationsorientierte Controlling-Konzeption	11
1.3.4. Planungs- und kontrollorientierte Controlling-Konzeption	12
1.3.5. Koordinationsorientierte Controlling-Konzeption	12
1.4. Begründung und Kennzeichnung der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption	13
1.4.1. Koordination im Führungsgesamtsystem als spezifische Problemstellung des Controlling	13
1.4.2. Abgeleitete Zwecksetzungen des Controlling	17
1.4.2.1. Anpassungs- und Innovationsfunktion des Controlling	17
1.4.2.2. Zielausrichtungsfunktion des Controlling	18
1.4.2.3. Servicefunktion des Controlling	18
1.4.3. Bereiche und Instrumente der Koordination	20
1.4.3.1. Bereiche der Koordination	20
1.4.3.1.1. Koordination innerhalb einzelner Führungsteilsysteme	21
1.4.3.1.2. Koordination zwischen verschiedenen Führungsteilsystemen	23
1.4.3.2. Instrumente der Koordination	24
1.4.3.2.1. Überblick über die isolierten Koordinationsinstrumente	25
1.4.3.2.2. Überblick über die übergreifenden Koordinationsinstrumente	28

2. Theoretische Grundlagen des Controlling 29

2.1. Notwendigkeit und Ansätze einer theoretischen Grundlegung des Controlling	29
2.2. Interdependenz und Koordination als Gegenstand einer Theorie des Controlling	31
2.2.1. Zusammenhang von Koordination und Interdependenz	31
2.2.2. Arten von Interdependenzen	31
2.2.3. Entstehen des Interdependenzproblems durch die Zerlegung von Handlungsfeldern	33
2.3. Ansätze für eine theoretische Fundierung des Controlling	37
2.3.1. Ansätze zur Erfassung von Sachinterdependenzen	37
2.3.1.1. Erfassung von Interdependenzen in integrierten Optimierungs- und Simulationsmodellen	37
2.3.1.1.1. Struktur von Optimierungs- und Simulationsmodellen	37
2.3.1.1.2. Bedeutung von Optimierungs- und Simulationsmodellen für das Controlling	39

2.3.1.2.	Erfassung von Interdependenzen in kontrolltheoretischen Ansätzen	42
2.3.1.2.1.	Struktur kontrolltheoretischer Ansätze	42
2.3.1.2.2.	Bedeutung kontrolltheoretischer Ansätze für das Controlling	44
2.3.2.	Ansätze zur Erfassung von Verhaltensinterdependenzen	44
2.3.2.1.	Agencytheoretische Ansätze zur Erfassung von Steuerungsbeziehungen	45
2.3.2.1.1.	Formen agencytheoretischer Ansätze	45
2.3.2.1.2.	Prämissen und typische Problemstellungen von Principal-Agent-Modellen	46
2.3.2.1.3.	Standardmodell und Erweiterungsmöglichkeiten der Principal-Agent-Theorie	49
2.3.2.1.4.	Bedeutung agencytheoretischer Ansätze für das Controlling	53
2.3.2.2.	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Erfassung von Verhaltensbeziehungen	55
2.3.2.2.1.	Merkmale verhaltenswissenschaftlicher Ansätze	55
2.3.2.2.2.	Bedeutung verhaltenswissenschaftlicher Hypothesen für das Controlling	56
II.	Aufgaben und Instrumente des Controlling	59
I.	Koordination innerhalb der Planung	59
1.1.	Abgrenzung von Controlling und Planung	59
1.1.1.	Merkmale und Phasen der Planung	59
1.1.2.	Elemente und Eigenschaften von Planungssystemen	61
1.1.3.	Ebenen der Planung	64
1.1.4.	Aufgaben des Controlling in bezug auf die Planung	65
1.2.	Koordination von Entscheidungszielen	67
1.2.1.	Komponenten einer Zielvorstellung	67
1.2.2.	Analyse von Zielbeziehungen als Voraussetzung der Zielkoordination	68
1.2.3.	Die Lösung von Zielkonflikten als Instrument der Zielkoordination	70
1.3.	Koordination von Planungsgegenständen und -bereichen	77
1.3.1.	Aufgaben und Vorgehensweise der Koordination zwischen Planungsgegenständen und -bereichen	77
1.3.2.	Instrumente zur Koordination innerhalb der strategischen Planung	82
1.3.2.1.	Qualitative Instrumente zur Koordination der strategischen Planung	82
1.3.2.2.	Quantitative Instrumente zur Koordination der strategischen Planung	89
1.3.3.	Instrumente zur Koordination innerhalb der taktischen Planung	91
1.3.3.1.	Integrierte Modelle zur Koordination von Investitions- und Finanzierungsplanung	91
1.3.3.2.	Integrierte Modelle zur Koordination von Investitions- und Produktionsplanung	94
1.3.3.3.	Bedeutung integrierter Modelle für die Koordination der taktischen Planung	96
1.3.4.	Instrumente zur Koordination innerhalb der operativen Planung	96
1.3.5.	Instrumente zur Koordination zwischen verschiedenen Planungsebenen	99
2.	Koordination des Informationssystems	105
2.1.	Beziehungen zwischen Controlling und Informationssystem	105
2.1.1.	Kennzeichnung des Informationssystems	105
2.1.2.	Abgrenzung zwischen Controlling und Informationssystem	106
2.2.	Aufgaben und Ansätze zur Koordination innerhalb des Informationssystems	106
2.2.1.	Ansatzpunkte zur Integration der Unternehmensrechnung	106
2.2.1.1.	Gegenstand der Unternehmensrechnung	106
2.2.1.2.	Systematisierungsmöglichkeiten der Unternehmensrechnung	109
2.2.1.3.	Integrationsmöglichkeiten und -grenzen in der Unternehmensrechnung	112
2.2.2.	Integration erfolgszielorientierter Rechnungen	113
2.2.2.1.	Überblick über erfolgszielorientierte Systeme der Unternehmensrechnung	113
2.2.2.2.	Beziehungen zwischen Bilanz-, Investitions- sowie Kosten- und Leistungsrechnung	114
2.2.2.3.	Kapitaltheoretisches Konzept der Erfolgsrechnung	119
2.2.2.4.	Verknüpfung unterschiedlicher Erfolgsrechnungen über das Lücke-Theorem	122

2.2.2.5.	Verknüpfung von Kosten- und Investitionsrechnung über investitions- und kontrolltheoretische Ansätze	126
2.2.2.6.	Grundstruktur einer umfassenden Erfolgsrechnung	133
2.3.	Ausrichtung des Informationssystems auf die anderen Führungsteilsysteme	134
2.3.1.	Erfassung des Informationsbedarfs der Führung	134
2.3.1.1.	Kennzeichnung des Informationsbedarfs	134
2.3.1.1.1.	Merkmale zur Kennzeichnung der benötigten Informationen	134
2.3.1.1.2.	Merkmale zur Kennzeichnung der Menge an benötigten Informationen	137
2.3.1.1.3.	Formen des Informationsbedarfs	137
2.3.1.2.	Bestimmungsgrößen des Informationsbedarfs	138
2.3.1.3.	Verfahren der Informationsbedarfsermittlung	140
2.3.1.3.1.	Induktive Methoden der Informationsbedarfsermittlung	141
2.3.1.3.2.	Deduktive Methoden der Informationsbedarfsermittlung	143
2.3.1.3.3.	Kombinierte Verfahren der Informationsbedarfsermittlung	145
2.3.2.	Gestaltung des Berichtswesens	148
2.3.2.1.	Kennzeichnung und Zwecke des Berichtswesens	148
2.3.2.2.	Arten von Berichten und Berichtssystemen	149
2.3.2.2.1.	Berichte	149
2.3.2.2.2.	Berichtssysteme	150
2.3.2.3.	Gestaltungsmerkmale von Berichten	153
2.3.2.3.1.	Systematisierung von Berichtsmerkmalen	153
2.3.2.3.2.	Inhaltliche Berichtsmerkmale	154
2.3.2.3.3.	Formale Berichtsmerkmale	155
2.3.2.3.4.	Zeitliche und personale Berichtsmerkmale	155
2.3.2.3.5.	Beziehungen zwischen den Berichtsmerkmalen	156
2.3.2.4.	Gesichtspunkte und Hypothesen zur Gestaltung von Berichten	157
2.3.2.4.1.	Phasen und Störungen der Informationsübermittlung	157
2.3.2.4.2.	Bezugsrahmen für die Verhaltenswirkungen der Informationsübermittlung	159
2.3.2.4.3.	Sach-rationale Bestimmungsgrößen der Wirkung von Berichten	160
2.3.2.4.4.	Sozio-emotionale Bestimmungsgrößen der Wirkung von Berichten	162
3.	Koordination der Kontrolle mit Planung und Informationssystem	165
3.1.	Beziehungen zwischen Controlling und Kontrolle	165
3.1.1.	Gegenstand der Kontrolle	165
3.1.2.	Komponenten und Formen der Kontrolle	166
3.1.2.1.	Kontrollzwecke	166
3.1.2.2.	Kontrollobjekte	167
3.1.2.3.	Kontrollträger	168
3.1.2.4.	Formen der Kontrolle	169
3.1.3.	Elemente und Eigenschaften von Kontrollsystemen	172
3.1.3.1.	Input-, Prozeß- und Outputvariablen des Kontrollsystems	172
3.1.3.2.	Phasen der Kontrolle	173
3.1.3.3.	Eigenschaften von Kontrollsystemen	174
3.1.4.	Abgrenzung zwischen Controlling und Kontrolle	176
3.2.	Gestaltung der Beziehungen der Kontrolle zur Planung und zum Informationssystem	177
3.2.1.	Notwendigkeit und Grenzen einer Verknüpfung der Kontrolle mit der Planung	177
3.2.1.1.	Beziehungen zwischen Kontrolle und Planung	177
3.2.1.2.	Verknüpfung von Kontrolle und Planung über kybernetische Regelkreise	179
3.2.1.3.	Grenzen der Verknüpfung von Kontrolle und Planung	180
3.2.2.	Ermittlung und Analyse von Abweichungen	181
3.2.2.1.	Gegenstand der Abweichungsanalyse	181
3.2.2.2.	Vorgehensweise zur Bestimmung von Abweichungsursachen	183
3.2.2.3.	Verfahren zur Behandlung von Abweichungsinterdependenzen	185
3.2.2.4.	Anwendungsbereiche der Abweichungsanalyse	187

4. Koordination der Personalführung mit Informationssystem, Planung und Kontrolle	190
4.1. Gegenstand und Bedeutung der Personalführung für das Controlling.	190
4.2. Instrumente der Personalführung	191
4.2.1. Führungsprinzipien und Führungsstil	191
4.2.2. Motivations- und Anreizsysteme	193
4.2.3. Instrumente der Personalentwicklung	194
4.3. Koordination von Personalführung und Informationssystem	194
4.3.1. Formen der Informationsbeeinflussung	194
4.3.2. Verhaltenswirkungen von Informationen	195
4.3.2.1. Verhaltenswirkungen von Vorgabeinformationen	196
4.3.2.2. Verhaltenswirkungen von Kontrollinformationen	198
4.3.3. Anreizsysteme zur Verhinderung von Informationsmanipulation	199
4.3.3.1. Anreize zur zielgerechten Informationsweitergabe	200
4.3.3.2. Anreize zur Informationsbeschaffung	202
4.3.4. Steuerungsorientierte Systeme der Kosten- und der Erfolgsrechnung	205
4.3.4.1. Standardkostenrechnung	205
4.3.4.2. Zielkostenrechnung (Target Costing)	206
4.3.4.3. Anreizverträgliche innerbetriebliche Periodenerfolgsrechnung	209
4.4. Koordination der Personalführung mit Planung und Kontrolle	215
4.4.1. Planung und Kontrolle als Instrumente zur Personalführung	215
4.4.2. Gesichtspunkte und Ansätze zur Gestaltung planungs- und kontrollorientierter Anreizsysteme	216
4.4.2.1. Agencytheoretische Analyse planungs- und kontrollorientierter Anreizsysteme	216
4.4.2.2. Anforderungen an die Bemessungsgrundlagen von Anreizsystemen	217
4.4.2.3. Anreizsysteme mit marktwertorientierten Bemessungsgrundlagen	218
4.4.2.4. Anreizsysteme mit gewinnorientierten Bemessungsgrundlagen	219
4.4.2.5. Anreizsysteme mit kapitalwertorientierten Bemessungsgrundlagen	221
4.4.3. Hypothesen über Verhaltenswirkungen von Planvorgaben	223
4.4.3.1. Erwartungs-Valenz-Modell als Grundlage für die Analyse von Verhaltenswirkungen	224
4.4.3.2. Aussagen über die Wirkungen von Planvorgaben	226
4.4.3.3. Aussagen über die Wirkungen einer Partizipation an Planvorgaben	229
4.4.4. Bestimmungsgrößen und Hypothesen über Verhaltenswirkungen von Kontrollen	230
4.4.4.1. Bestimmungsgrößen der Kontrollumwelt	231
4.4.4.2. Bestimmungsgrößen aus dem Kontrollsystem	233
4.4.4.2.1. Eigenschaften des Kontrollierten	233
4.4.4.2.2. Eigenschaften und Verhalten des Kontrollträgers	236
4.4.4.2.3. Gestaltungsmerkmale des Kontrollprozesses	237
5. Koordination der Organisation mit den anderen Führungsteilsystemen	239
5.1. Abgrenzung zwischen Controlling und Organisation	239
5.1.1. Gegenstand der Organisation	239
5.1.2. Gegenüberstellung von Organisation und Koordination	241
5.2. Beziehungen der Organisation zum Informationssystem	243
5.2.1. Beziehungen zwischen Organisation und Informationssystem	243
5.2.2. Informationsinstrumente zur Erfassung der Beziehungen zwischen mehreren Organisationseinheiten	247
5.2.2.1. Segmentierung in Bilanz- und Finanzrechnung	248
5.2.2.2. Segmentierung in der Kosten- und Leistungsrechnung	249
5.2.2.3. Konsolidierung in Bilanz-, Finanz- sowie Kosten- und Leistungsrechnung	253
5.3. Beziehungen der Organisation zu Planung und Kontrolle	259
5.3.1. Koordination der Organisation mit dem Planungs- sowie Kontrollsystem	259
5.3.1.1. Koordination der Organisationsvariablen mit den Eigenschaften des Planungs- und Kontrollsystems	260

5.3.1.2.	Organisatorische Koordinationsinstrumente der Planung und Kontrolle	262
5.3.1.3.	Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und Planungs- sowie Kontrollsystem	264
5.3.2.	Koordination von Planungs- und Kontrollträgern	266
5.3.2.1.	Koordination durch Hierarchiebildung	267
5.3.2.2.	Koordination durch Gruppenbildung	268
5.3.2.2.1.	Bestimmungsgrößen von Gruppenprozessen	268
5.3.2.2.2.	Spieltheoretische Analyse von Gruppenprozessen	269
5.3.2.2.3.	Abstimmungsregeln für Gruppen	271
5.3.2.3.	Koordination von Planungsträgern über Personalführungsinstrumente	272
5.3.3.	Koordination von Planungs- und Kontrollprozessen	274
5.3.3.1.	Ansatzpunkte und formale Instrumente für die Koordination von Planungs- und Kontrollprozessen	274
5.3.3.2.	Prinzipien für die zeitliche Koordination der Planung und Kontrolle	276
5.3.3.2.1.	Koordination von Plänen unterschiedlicher Fristigkeit	276
5.3.3.2.2.	Koordination aufeinanderfolgender Planungs- und Kontrollzyklen	278
5.3.3.2.3.	Koordination von Plänen verschiedener Hierarchieebenen	280
5.4.	Koordination der Organisation mit der Personalführung	281
5.4.1.	Beziehungen zwischen den Variablen der Organisation und der Personalführung	282
5.4.2.	Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und Personalführung	284
III.	Übergreifende Koordinationssysteme des Controlling	289
1.	Zentralistische Führungssysteme	291
1.1.	Merkmale zentralistischer Führungssysteme	291
1.2.	Kennzeichnung der Koordination in zentralistischen Führungssystemen	292
2.	Systeme der Budgetvorgabe	294
2.1.	Merkmale und Funktionen von Budgets	294
2.2.	Bestimmungsgrößen und Merkmale der Budgetvorgabe	296
2.3.	Problemorientierte Systeme der Budgetvorgabe	299
2.3.1.	Vorgehen und Ansätze der problemorientierten Budgetvorgabe	299
2.3.2.	Budgetermittlung mit Ansätzen der Kostenplanung	299
2.3.3.	Budgetvorgabe mit Hilfe von Leistungsfunktionen und Deckungsbudgets	302
2.4.	Verfahrensorientierte Systeme der Budgetvorgabe	306
2.4.1.	Kennzeichen und Übersicht über verfahrensorientierte Systeme der Budgetvorgabe	306
2.4.2.	Inputorientierte Systeme der verfahrensorientierten Budgetvorgabe	306
2.4.2.1.	Fortschreibungsbudgetierung	306
2.4.2.2.	Wertanalytische Verfahren	307
2.4.3.	Outputorientierte Systeme der verfahrensorientierten Budgetvorgabe	311
2.4.3.1.	Programmbudgetierung und PPBS	311
2.4.3.2.	Projektplanung und Zero-Base-Budgeting	312
2.5.	Kennzeichen von Koordinationssystemen der Budgetvorgabe	315
3.	Kennzahlen- und Zielsysteme	317
3.1.	Charakterisierung von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Zielsystemen	317
3.1.1.	Merkmale von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Zielsystemen	317
3.1.2.	Beziehungen zwischen Kennzahlen	319

3.1.3.	Verwendbarkeit von Kennzahlen und Kennzahlen- sowie Zielsystemen	320
3.1.3.1.	Verwendung von Kennzahlen als Informationsinstrument	320
3.1.3.2.	Verwendung von Kennzahlen als Steuerungsinstrument	323
3.1.4.	Anforderungen an Kennzahlen- und Zielsysteme	325
3.2.	Entwicklung von Kennzahlen- und Zielsystemen	326
3.2.1.	Logische Herleitung von Kennzahlen- und Zielsystemen	326
3.2.2.	Empirisch-theoretische Fundierung von Kennzahlen- und Zielsystemen	329
3.2.3.	Empirisch-induktive Gewinnung von Kennzahlen- und Zielsystemen	332
3.2.4.	Modellgestützte Ableitung von Kennzahlen- und Zielsystemen	335
3.2.5.	Kombination der Verfahren zur Entwicklung umfassender Kennzahlen- und Zielsysteme	338
3.3.	Formen und Kennzeichen der Koordination über Ziele	340
3.3.1.	Vertikale Koordination durch Zielvorgabe und Zielvereinbarung	341
3.3.2.	Horizontale Koordination über Bereichsziele	343
4.	Verrechnungs- und Lenkungspreissysteme	346
4.1.	Merkmale und Funktionen von Verrechnungs- und Lenkungspreisen	346
4.2.	Bestimmungsgrößen und Verfahren der Festlegung von Verrechnungs- und Lenkungspreisen	347
4.3.	Methodische Ansätze zur Bestimmung von Verrechnungs- und Lenkungspreisen	350
4.3.1.	Marktorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise	351
4.3.2.	Grenzkostenorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise	352
4.3.3.	Entscheidungsfeldorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise	355
4.3.4.	Vollkostenorientierte Verrechnungs- und Lenkungspreise	358
4.4.	Kennzeichen der Koordination über Verrechnungs- und Lenkungspreise	360
5.	Entwicklungslinien der übergreifenden Koordinationssysteme des Controlling	361
IV.	Aufgaben und Instrumente des bereichsbezogenen Controlling	367
1.	Abgrenzung des Bereichs-Controlling	367
1.1.	Konzeption und Ausprägungen des Bereichs-Controlling	367
1.2.	Grundlegende Aufgaben des Bereichs-Controlling	368
2.	Aufgaben und Instrumente des Marketing-Controlling	370
2.1.	Gegenstand des Marketing-Controlling	370
2.2.	Spezifische Aufgaben des Marketing-Controlling	371
2.2.1.	Koordination der Informationsversorgung des Marketing	371
2.2.2.	Koordination der Marketing-Planung	372
2.2.3.	Koordination zwischen Planung, Kontrolle und Personalführung sowie Organisation im Marketing	374
2.3.	Spezifische Instrumente des Marketing-Controlling	375
2.3.1.	Informationsinstrumente des Marketing-Controlling	375
2.3.1.1.	Strategische Informationsinstrumente	376
2.3.1.2.	Marketingbezogene Teile der Unternehmensrechnung	379
2.3.1.3.	Marketing-Berichtssysteme	384
2.3.2.	Kennzahlen- und Budgetierungssysteme für das Marketing	385
2.3.3.	Marketing-Audit als grundlegendes Prüfungs- und Abstimmungsinstrument	387

3. Aufgaben und Instrumente des Logistik-Controlling	389
3.1. Abgrenzung und Bedeutung des Logistik-Controlling	389
3.2. Spezifische Aufgaben des Logistik-Controlling	390
3.2.1. Koordinationsaufgaben innerhalb der Logistik	390
3.2.1.1. Koordination der Logistik-Planung	390
3.2.1.2. Koordination der Planungs- und Kontrollprozesse in der Logistik mit der Informationsversorgung	391
3.2.1.3. Koordination mit der Organisation und der Personalführung in der Logistik	391
3.2.2. Übergreifende Koordinationsaufgaben für das Logistik-Controlling	392
3.2.2.1. Koordination mit der Unternehmensplanung und -kontrolle	392
3.2.2.2. Koordination mit dem Informationssystem der Unternehmung	393
3.2.2.3. Koordination mit anderen Controllingbereichen	393
3.3. Spezifische Instrumente des Logistik-Controlling	394
3.3.1. Übergreifende Koordinationsinstrumente des Logistik-Controlling	394
3.3.1.1. Budgetvorgabe in der Logistik	394
3.3.1.2. Ziel- und Kennzahlensysteme der Logistik	395
3.3.1.3. Verrechnungs- und Lenkungspreise für die Logistik	398
3.3.2. Unterstützende Instrumente für das Logistik-Controlling	398
3.3.2.1. Logistik-Kostenrechnung	398
3.3.2.2. Logistik-Modelle des Operations Research	401
3.3.2.3. EDV-Unterstützung der Logistik	401
4. Aufgaben und Instrumente des Personal-Controlling	401
4.1. Abgrenzung des Personal-Controlling	401
4.2. Spezifische Aufgaben des Personal-Controlling	402
4.2.1. Aufgaben des Personal-Controlling in der Praxis	402
4.2.2. Koordinationsaufgaben des Personal-Controlling	403
4.2.3. Brückenfunktion des Personal-Controlling	405
4.3. Spezifische Instrumente des Personal-Controlling	406
4.3.1. Informationsinstrumente für das Personal-Controlling	406
4.3.2. Übergreifende Koordinationsinstrumente für das Personal-Controlling	409
5. Aufgaben und Instrumente des Investitions-Controlling	410
5.1. Abgrenzung des Investitions-Controlling	410
5.1.1. Finanz- und realwirtschaftliche Aspekte von Investitionen	410
5.1.2. Gegenstand des Investitions-Controlling	412
5.2. Spezifische Aufgaben des Investitions-Controlling	412
5.2.1. Koordination innerhalb des Investitionsbereichs	412
5.2.2. Übergreifende Koordinationsaufgaben des Investitions-Controlling	414
5.3. Spezifische Instrumente des Investitions-Controlling	415
5.3.1. Einsetzbarkeit integrierter Planungsmodelle	415
5.3.2. Integrierte Planungs- und Kontrollrechnungen	417
5.3.3. Kennzahlensysteme des Investitions-Controlling	419
V. Organisation des Controlling	423
1. Einrichtung einer eigenständigen Controlling-Organisation	423
1.1. Einflußgrößen der Organisation des Controlling	423
1.2. Gesichtspunkte zur organisatorischen Ausgliederung von Controller-Stellen	425
1.3. Abgrenzung von Controller-Aufgaben gegenüber anderen Bereichen	428

2. Gestaltung und Einordnung der Controller-Organisation	434
2.1. Kompetenzausstattung von Controller-Stellen	434
2.2. Einordnung von Controlling-Bereichen in die Unternehmenshierarchie	436
2.2.1. Ebene der Einordnung eines Controlling-Bereichs	436
2.2.2. Gestaltung der organisatorischen Beziehungen zwischen Controller-Stellen	439
2.3. Anforderungen an Controller	446
2.3.1. Art der fachlichen Anforderungen an Controller	446
2.3.2. Gegenstand der fachlichen Anforderungen an Controller	447
2.3.3. Persönliche Anforderungen an Controller	448
2.3.4. Charakteristische Typen von Anforderungsprofilen für Controller	449
3. Ablauforganisatorische Probleme des Controlling	450
3.1. Einführung einer Controlling-Organisation	450
3.2. Ablauforganisation innerhalb einer bestehenden Controlling-Organisation	454
4. Ansatzpunkte zur Bestimmung der Effizienz des Controlling	454
4.1. Problematik der Bestimmung von Wirkungen des Controlling	454
4.2. Empirische Ergebnisse zu Effizienzwirkungen des Controlling	455
 Literaturverzeichnis	 459
 Register	 487