

# Controlling

von

**Dr. Péter Horváth**

o. Professor für Betriebswirtschaftslehre  
an der Universität Stuttgart

9., vollständig überarbeitete Auflage

**Verlag Franz Vahlen München**

## Inhaltsverzeichnis

(Eine *detaillierte* Gliederung befindet sich am Beginn des jeweiligen Kapitels)

Vorwort . . . . .	V
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	XVII

### **1. Das Controllingkonzept als Lösungsansatz des Anpassungs- und Koordinationsproblems . . . . . 1**

1.1 Das Anpassungs- und Koordinationsproblem . . . . .	3
1.2 Die Aufgaben des Controllers in der heutigen Praxis: Drei Beispiele . . . . .	12
1.3 Etwas Semantik: Kontrolle, Control, Controlling, Controllership, Controller . . . . .	21
1.4 Die Ursprünge des Controlling . . . . .	23
1.5 Möglichkeiten zur Erkundung des Controlling in der Praxis . . . . .	25
1.6 Controlling in den USA . . . . .	26
1.7 Controlling in der Bundesrepublik . . . . .	52
1.8 Tendenzen der zukünftigen Entwicklung . . . . .	76
1.9 Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	79
Testfragen zu Kapitel 1 . . . . .	80
Literaturverzeichnis zu Kapitel 1 . . . . .	80

### **2. Das Controllingsystem in der Unternehmung . . . . . 91**

2.1 Anforderungen an einen wissenschaftlichen Ansatz zur Analyse und Gestaltung des Controlling . . . . .	93
2.2 Der Systemansatz als Instrument zur Analyse und Gestaltung der Controllingfunktion . . . . .	96
2.3 Die Unternehmung als System . . . . .	109
2.4 Das Führungssystem . . . . .	111
2.5 Das Controllingsystem . . . . .	113
2.6 Die Koordination als zentrale Funktion des Controllingsystems . . . . .	116
2.7 Grundlegende Methoden der Koordinationstätigkeit . . . . .	128
2.8 Ergebniszielorientierung des Controlling . . . . .	143
2.9 Das Controlling als ergebniszielorientiertes Koordinations- subsystem der Führung: Zusammenfassende Darstellung unserer Konzeption . . . . .	148

2.10 Konzeptionen des Controlling – Einordnung unseres Controlling-ansatzes . . . . .	152
2.11 Überblick über die weitere Vorgehensweise . . . . .	156
Testfragen zu Kapitel 2 . . . . .	158
Literaturempfehlung zu Kapitel 2 . . . . .	158
Literaturverzeichnis zu Kapitel 2 . . . . .	158
<b>3. Koordination des Planungs- und Kontrollsystems . . . . .</b>	<b>165</b>
3.1 Controller sowie Planung und Kontrolle . . . . .	167
3.2 Das Planungs- und Kontrollsystem . . . . .	168
3.3 Aufgaben des Controlling in bezug auf das PK-System . . . . .	196
3.4 Funktionale Aspekte der PK-Koordination . . . . .	199
3.5 Instrumentale Aspekte der PK-Koordination . . . . .	211
3.6 Organisatorische Aspekte der PK-Koordination . . . . .	213
3.7 Schwerpunkte des PK-Controlling . . . . .	229
3.8 Koordination in Planungs- und Kontrollsystemen der Praxis . . . . .	290
3.9 Zusammenfassung . . . . .	327
Testfragen zu Kapitel 3 . . . . .	328
Literaturempfehlung zu Kapitel 3 . . . . .	328
Literaturverzeichnis zu Kapitel 3 . . . . .	328
<b>4. Koordination des Informationsversorgungssystems . . . . .</b>	<b>341</b>
4.1 Controller und Informationsversorgung . . . . .	345
4.2 Das Informationsversorgungssystem . . . . .	347
4.3 Aufgaben des Controlling in bezug auf das Informationsversorgungssystem . . . . .	357
4.4 Ermittlung des Informationsbedarfs . . . . .	362
4.5 Informationsbeschaffung und -aufbereitung . . . . .	378
4.6 Informationsübermittlung . . . . .	607
4.7 Koordination von IV-Systemen der Praxis . . . . .	624
4.8 Zusammenfassung . . . . .	667
Testfragen zu Kapitel 4 . . . . .	668
Literaturempfehlung zu Kapitel 4 . . . . .	669
Literaturverzeichnis zu Kapitel 4 . . . . .	669
<b>5. Koordination des computergestützten Informationssystems . . . . .</b>	<b>689</b>
5.1 Controller und Informationssysteme . . . . .	691
5.2 Das Koordinationspotential der Informationsverarbeitung . . . . .	696
5.3 Der Koordinationsbedarf der Informationsverarbeitung: IS-Controlling . . . . .	719
5.4 Koordinationspotential und Koordinationsbedarf der Informationsverarbeitung in der Praxis . . . . .	754

5.5 Zusammenfassung . . . . .	767
Testfragen zu Kapitel 5 . . . . .	768
Literaturempfehlung zu Kapitel 5 . . . . .	769
Literaturverzeichnis zu Kapitel 5 . . . . .	769
<b>6. Interne Revision und Risikomanagement . . . . .</b>	<b>775</b>
6.1 Controller, interne Revision und Risikomanagement . . . . .	777
6.2 Risikomanagement . . . . .	779
6.3 Interne Revision . . . . .	782
6.4 Interne Revision und Risikomanagement in der Praxis . . . . .	798
6.5 Interne Revision und Risikomanagement als Komponenten der Corporate Governance . . . . .	822
6.6 Zusammenfassung . . . . .	825
Testfragen zu Kapitel 6 . . . . .	826
Literaturempfehlung zu Kapitel 6 . . . . .	827
Literaturverzeichnis zu Kapitel 6 . . . . .	827
<b>7. Gesamtorganisation des Controlling . . . . .</b>	<b>831</b>
7.1 Der Controller in der Organisation . . . . .	833
7.2 Kontextfaktoren für die Controllingorganisation . . . . .	836
7.3 Gestaltungsvariablen der Controllingorganisation . . . . .	843
7.4 Bereichscontrolling am Beispiel des F & E-Controlling . . . . .	874
7.5 Anforderungen an den Controller . . . . .	883
7.6 Einführung und Reorganisation des Controllingsystems . . . . .	889
7.7 Lösungen zu Organisationsfragen des Controlling in der Praxis . . . . .	904
7.8. Zusammenfassung . . . . .	913
Testfragen zu Kapitel 7 . . . . .	914
Literaturempfehlung zu Kapitel 7 . . . . .	914
Literaturverzeichnis zu Kapitel 7 . . . . .	915
Statt eines Schlußwortes . . . . .	923
Sachverzeichnis . . . . .	925