

utb.

Birgit Friedl

# Controlling

3. Auflage



utb 8528

utb.

## **Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage**

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn  
Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau · Wien · Köln  
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto  
facultas · Wien  
Haupt Verlag · Bern  
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn  
Mohr Siebeck · Tübingen  
Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen  
Psychiatrie Verlag · Köln  
Ernst Reinhardt Verlag · München  
transcript Verlag · Bielefeld  
Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart  
UVK Verlag · München  
Waxmann · Münster · New York  
wbv Publikation · Bielefeld  
Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Aus der Reihe

# Unternehmensführung

Herausgegeben von

Franz Xaver Bea

Steffen Scheurer

Birgit Friedl

# Controlling

3., vollständig neu bearbeitete Auflage

Titel, Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, 9783825287818, 2025  
wurde mit IP-Adresse 185.176.017.196 aus dem Netz der S [institutionUser.displayName] am April 29, 2025 um 07:12:10 (UTC) heruntergeladen.  
Das Weitergeben und Kopieren dieses Dokuments ist nicht zulässig.

UVK Verlag · München

Umschlagabbildung: © iStockphoto

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

- 3., vollständig neu bearbeitete Auflage 2025
- 2., vollständig neu bearbeitete Auflage 2013
1. Auflage 2003

DOI: <https://doi.org/10.36198/9783838587813>

© UVK Verlag 2025

– Ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG  
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das 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.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: [www.narr.de](http://www.narr.de)

eMail: [info@narr.de](mailto:info@narr.de)

Einbandgestaltung: siegel konzeption | gestaltung

Druck: Elanders Waiblingen GmbH

utb-Nr. 8528

ISBN 978-3-8252-8781-8 (Print)

ISBN 978-3-8385-8781-3 (ePDF)

ISBN 978-3-8463-8781-8 (ePub)



## Vorwort zur 3. Auflage

Das Vorwort der ersten Auflage dieses Lehrbuchs beginnt mit der Frage „Controlling – was ist das eigentlich?“ Die Antwort auf diese Frage ist auch heute noch nicht abschließend geklärt. Das Controlling wird nach wie vor sehr unterschiedlich ausgelegt, einerseits als eine Managementunterstützungsfunktion, andererseits als eine eigene Managementfunktion und gelegentlich auch als eine Kombination aus beiden Funktionen. Die Managementunterstützungsfunktion reicht dabei von der Versorgung der Führungskräfte mit relevanten Informationen über die Koordination einzelner oder aller Führungsteilsysteme bis zur Sicherung der Rationalität der Führung. Die Konzeptionen des Controlling zu diesen Auffassungen werden im Kapitel 2 dieses Lehrbuchs vergleichend analysiert.

Das Controlling, das durch die verschiedenen Konzeptionen als Gebiet der Betriebswirtschaftslehre abgegrenzt wird, ist eine Entwicklung im deutschsprachigen Raum. In der internationalen Literatur findet sich keine betriebswirtschaftliche Disziplin, die mit „Controlling“ überschrieben ist. In englischsprachigen Lehrbüchern zum Management wird die Kontrolle als letzte Phase im Managementprozess gelegentlich als „Controlling“ bezeichnet. In Beiträgen zum Management Control wird jedoch zunehmend auf die Funktion eines „Controllers“ eingegangen, wie z. B. bei Anthony u. a. ((2014), S. 205): „We shall refer to the person who is responsible for designing and operating the management control system as the controller.“ Danach ist die Unterstützung des Managements bei der Koordination seiner Entscheidungen die spezifische Problemstellung des Controlling. Es bearbeitet diese Problemstellung durch das Bereitstellen, Betreiben und Sichern von Koordinationssystemen sowie das Sichern der Informationsversorgung des Managements. Dieser Konzeption für das Controlling folgt dieses Lehrbuch seit seiner ersten Auflage.

Die vorliegende dritte Auflage ist vollständig überarbeitet worden. Die zugrunde liegende Konzeption ist inhaltlich präzisiert und die Verbindung zum Management Control ist deutlicher herausgearbeitet worden. Das Kapitel zur Informationsversorgungsfunktion ist um einen Schwerpunkt zur Bedeutung der Digitalisierung für das Controlling erweitert worden. In das Kapitel zur Koordination durch Zielvorgaben sind Ansätze zur Performance-Messung und -Bewertung integriert worden.

Im ersten Teil des Lehrbuchs werden zunächst die Form und der Inhalt der Unterstützung des Managements durch das Controlling betrachtet. Dazu werden die Entscheidungsfindung als übergreifende Managementfunktion eingeordnet und die Notwendigkeit der Entscheidungskoordination erläutert. In den Kapiteln 3 und 4 wird darauf eingegangen, wie das Controlling seine Koordinations- und seine Informationsversorgungsfunktion erfüllt. Zur Unterstützung des Managements werden durch das Controlling Koordinationssysteme bereitgestellt, betrieben und gesichert. Den Gegenstand des zweiten Teils dieses Lehrbuchs bilden deshalb die Koordinationssysteme zur vertikalen und horizontalen Koordination der Entscheidungen des Managements. Beantwortet werden soll die Frage, wie diese Systeme zu gestalten sind, damit das Controlling über die Koordination der Entscheidungen zur Erreichung der kurz- und langfristigen Unternehmungsziele beitragen kann. Im Kapitel 5 werden die

Aufgaben des Controlling nochmals aufgegriffen, um sie am Beispiel der Koordination durch Pläne näher zu erläutern.

Bei der Arbeit an der Neuauflage habe ich von vielen Seiten wertvolle Unterstützung erfahren. Danken möchte ich meinen Mitarbeitern und vor allem meinen Studierenden für kritische Hinweise, Fragen und Diskussionen zu allen Teilbereichen des Controlling. Bedanken möchte ich mich auch bei Frau Hille Rowehl, die mir durch ihre Unterstützung bei der Organisation der Lehre und allen Verwaltungsfragen die zeitlichen Freiräume für die Arbeit an diesem Buch verschafft hat.

Kiel, Oktober 2024

Birgit Friedl

## Vorwort zur 2. Auflage

Die vorliegende zweite Auflage des Lehrbuchs wurde vollständig überarbeitet, wobei das grundlegende Konzept beibehalten wurde. Ein Ziel der Überarbeitung war die Anpassung an die veränderten Inhalte der Lehrveranstaltungen zum Controlling für die Bachelor- und Masterstudiengänge. Weiterhin sind in alle Kapitel eine Vielzahl kleinerer Ergänzungen und Änderungen eingefügt sowie Fehler korrigiert worden. In die Überarbeitung sind die Erfahrungen eingeflossen, die ich in den vergangenen Jahren in Lehrveranstaltungen und im Rahmen der Betreuung von Studierenden bei ihren Seminar- und Abschlussarbeiten gesammelt habe. Ich hoffe sehr, dass die veränderte Darstellung den Studierenden die Erarbeitung der Lehrinhalte der Vorlesungen zum Controlling ein wenig erleichtert. Danken möchte ich deshalb allen Studierenden, die mir in den vergangenen Jahren Fragen zum Controlling gestellt haben. Diese Fragen haben mir gezeigt, in welchen Abschnitten des Buches Klarstellungen eingefügt werden müssen.

Bei der Arbeit an dieser zweiten Auflage bin ich von meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr engagiert unterstützt worden. Bedanken möchte ich mich bei Frau Hille Rowehl, die mir durch ihre tatkräftige Unterstützung die zeitlichen Freiräume verschafft hat, und bei meinen wissenschaftlichen Hilfskräften, Frau Janina Beißner, Herrn Martin Krebs, Herrn Gerald Schulz und Frau Lisa Triebel, für ihren sehr engagierten Einsatz bei der Erstellung der Druckvorlage.

## Vorwort zur 1. Auflage

Controlling – was ist das eigentlich? Diese Frage wird regelmäßig gestellt, wenn ein Gespräch dieses Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre auch nur streift. Die Zahl der Definitionen des Controlling-Begriffes ist hoch. In der Literatur finden sich mehrere Zusammenstellungen von Definitionen. Die Wiedergabe einer dieser Definitionen löst aber in der Regel nicht das Problem des Fragestellers. Auch wenn Definitionen vorgestellt und alternative Auffassungen zum Controlling diskutiert werden, wird in dem vorliegenden Buch ein grundsätzlich anderer Weg zur Beantwortung dieser Frage beschritten.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist nicht die Abgrenzung eines Controlling-Begriffes oder eine Auflistung von Merkmalen oder Aufgaben des Controlling, sondern die Erörterung der spezifischen Problemstellung dieses Gebietes. Für Probleme gibt es in

der Regel mehrere Lösungsmöglichkeiten. Für das Problem, zwei Bleche zu verbinden, bieten sich als Lösungen das Punktschweißen, das Kleben, das Nieten, das Lichtbogenschweißen, das Schrauben und das Hartlöten an. Nach der Abgrenzung der spezifischen Problemstellung des Controlling wird deshalb in einem zweiten Schritt ein Lösungsansatz ausgewählt. Aus diesem Lösungsansatz folgen die Aufgaben, die das Controlling wahrzunehmen hat, und die Instrumente, die es dabei einsetzen kann.

Wird dieser Weg beschritten, kann die eingangs gestellte Frage wie folgt beantwortet werden: Die spezifische Problemstellung des Controlling ist die Koordination differenzierter oder dezentralisierter Entscheidungen. Dieses Problem löst das Controlling durch die Umsetzung und den Einsatz von Koordinationskonzepten sowie die Sicherstellung der Informationsversorgung der Unternehmensführung.

Doch auch diese Kennzeichnung ist keine erschöpfende Antwort auf die Frage nach dem Gegenstand des Controlling. Offen bleibt, wodurch ein Koordinationsbedarf überhaupt begründet wird, welche Konzepte zur Koordination differenzierter und dezentralisierter Entscheidungen zur Verfügung stehen, wie die Koordinationskonzepte wirken und wie sie zu gestalten sind, damit sich ihre koordinierenden Wirkungen entfalten können. Antworten auf diese Fragen finden sich in dem vorgelegten Band. Er ist in zwei Teile gegliedert: Im ersten werden die spezifische Problemstellung des Controlling und der Lösungsansatz dargestellt sowie Interdependenzen als Ursache eines Koordinationsbedarfs ausführlich erläutert. Im zweiten Teil werden mit Maßnahmenplänen, Budgets, Zielvorgaben und Lenkpreisen sowie Anreizsystemen die bekannten Konzepte zur Entscheidungskoordination betrachtet.

Das Controlling ist ein noch junges Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre, das sich sehr rasch entwickelt. Ziel dieses Buches ist es nicht, einen Überblick über alle Entwicklungen zu geben. Es handelt sich vielmehr um eine Einführung, die sich an Studierende und alle Interessierten richtet, die sich beruflich mit Fragen des Controlling beschäftigen.

Allen, die bei der Arbeit an diesem Buch mitgewirkt haben, möchte ich an dieser Stelle danken. Die Hilfskräfte am Lehrstuhl haben mich durch die Bereitstellung der Literatur sowie das Nachrechnen der Beispiele unterstützt. Meine Mitarbeiterin Frau Regina Schulz-Giese hat das Manuskript mit der ihr eigenen Sorgfalt korrekturengelesen und viele der zahlreichen Abbildungen erstellt. Sie hat die Entstehung dieses Buches mit großem Engagement und in den kritischen Phasen auch mit sehr viel Einfühlungsvermögen begleitet. Ihr gilt mein besonderer Dank.



# Inhaltsübersicht

Vorworte.....	5
<b>Teil 1: Gegenstand des Controlling.....</b>	<b>19</b>
1 Management als Grundlage des Controlling.....	21
2 Einordnung ausgewählter Controlling-Konzeptionen .....	79
3 Umsetzung der Koordinationsfunktion des Controlling.....	111
4 Umsetzung der Informationsfunktion des Controlling .....	147
<b>Teil 2: Ausgestaltung der Koordinationssysteme .....</b>	<b>203</b>
5 Koordinationssysteme für die Koordination durch Pläne.....	205
6 Koordinationssysteme für die Koordination durch Budgets.....	255
7 Koordinationssysteme für die Koordination über Ziele .....	299
8 Lenkpreise bei der Koordination durch Zielvorgaben.....	377
9 Anreizsysteme für ergänzende Maßnahmen .....	415
Literaturverzeichnis.....	441
Glossar .....	461
Stichwortverzeichnis.....	481



# Inhaltsverzeichnis

Vorworte.....	5
<b>Teil 1: Gegenstand des Controlling .....</b>	<b>19</b>
<b>1 Management als Grundlage des Controlling.....</b>	<b>21</b>
1.1 Controlling in der Literatur.....	21
1.2 Abgrenzung des Managements .....	23
1.2.1 Problemstellung des Managements .....	23
1.2.2 Prinzipien der Primärkoordination.....	26
1.2.2.1 Prinzipien der hierarchiefreien Koordination.....	26
1.2.2.2 Prinzipien der hierarchischen Koordination .....	28
1.2.2.3 Ergänzende Maßnahmen .....	31
1.2.3 Institutionelle Aspekte des Managements .....	34
1.2.4 Phasen im Prozess des Managements .....	38
1.3 Aufgaben des Managements .....	41
1.3.1 Planung als sachbezogene Aufgabe .....	41
1.3.1.1 Merkmale und Funktionen der Planung .....	41
1.3.1.2 Ebenen der Planung.....	45
1.3.1.3 Phasen im Prozess der Planung.....	52
1.3.2 Durchsetzung von Plänen.....	54
1.3.2.1 Organisation als strukturbezogene Aufgabe .....	54
1.3.2.2 Personenbezogene Aufgaben.....	56
1.3.3 Kontrolle als sach- und personenbezogene Aufgabe .....	59
1.3.3.1 Merkmale der Kontrolle.....	59
1.3.3.2 Kontrollen auf institutioneller Ebene .....	61
1.3.3.3 Kontrollen auf individueller Ebene .....	66
1.4 Entscheidungsfindung als übergeordnete Managementaufgabe.....	67
1.4.1 Entscheidungsprobleme und Entscheidungsmodelle .....	67
1.4.2 Phasen im Prozess der Entscheidungsfindung.....	70
1.4.2.1 Struktureigenschaften von Entscheidungsproblemen .....	70
1.4.2.2 Entscheidungsfindung bei Strukturdefekten.....	72
1.4.3 Reduktion der Komplexität von Entscheidungsproblemen.....	73
1.4.3.1 Differenzierung von Entscheidungen .....	73
1.4.3.2 Dezentralisation von Entscheidungen.....	75

<b>2</b>	<b>Einordnung ausgewählter Controlling-Konzeptionen.....</b>	<b>79</b>
2.1	Abgrenzung von Controlling-Konzeptionen.....	79
2.2	Konzeptionen des Controlling in der Literatur.....	82
2.2.1	Controlling-Konzeptionen in der deutschsprachigen Literatur .....	82
2.2.1.1	Informationsorientierte Konzeptionen .....	82
2.2.1.2	Koordinationsorientierte Konzeptionen.....	87
2.2.1.3	Führungsprozessorientierte Konzeptionen.....	92
2.2.2	Koordination und Information in der internationalen Literatur.....	99
2.2.2.1	Abgrenzung des Management Control.....	99
2.2.2.2	Gegenstand des Management Accounting .....	104
2.3	Controlling nach der entscheidungsorientierten Konzeption.....	106
2.3.1	Controlling-Funktionen in den Konzeptionen.....	106
2.3.2	Elemente der entscheidungsbezogenen Konzeption.....	107
<b>3</b>	<b>Umsetzung der Koordinationsfunktion des Controlling .....</b>	<b>111</b>
3.1	Grundlagen der Entscheidungskoordination .....	111
3.1.1	Determinanten des Bedarfs an Entscheidungskoordination.....	111
3.1.1.1	Wirkungen von Entscheidungsinterdependenzen .....	111
3.1.1.2	Arten von Sachinterdependenzen.....	114
3.1.1.3	Merkmale von Verhaltensinterdependenzen.....	117
3.1.2	Abgrenzung der Koordinationsfunktion des Controlling.....	119
3.2	Kennzeichnung von Koordinationssystemen.....	121
3.2.1	Abgrenzung von Koordinationssystemen.....	121
3.2.1.1	Aufbau von Koordinationssystemen.....	121
3.2.1.2	Arten von Koordinationssystemen.....	123
3.2.2	Elemente von Koordinationssystemen.....	125
3.2.2.1	Verfahren der Koordination .....	125
3.2.2.2	Ergänzende Maßnahmen zur Durchsetzung .....	128
3.2.2.3	Funktionen der Vorgabenkontrolle .....	130
3.2.3	Konfiguration und Nutzung von Koordinationssystemen .....	133
3.2.3.1	Phasen im Konfigurations- und Nutzungsprozess .....	133
3.2.3.2	Anforderungen an den Konfigurationsprozess.....	135
3.3	Aufgaben bei der Umsetzung der Koordinationsfunktion .....	137
3.3.1	Überblick über die Aufgabenbereiche des Controlling.....	137
3.3.2	Systemgestaltende Aufgaben des Controlling.....	139
3.3.2.1	Initialisieren des Konfigurationsprozesses .....	139
3.3.2.2	Aktivieren der Manager .....	141
3.3.2.3	Aufgaben im Konfigurationsprozess.....	142
3.3.3	Prozessunterstützende Aufgaben des Controlling.....	144

3.3.3.1	Anpassungsaufgabe des Controlling.....	144
3.3.3.2	Lenkungsaufgabe des Controlling.....	145

#### **4 Umsetzung der Informationsfunktion des Controlling ..... 147**

4.1	Grundlagen der Informationsversorgung .....	147
4.1.1	Determinanten der Informationsversorgung .....	147
4.1.1.1	Informationsbedarf und -nachfrage des Managements .....	147
4.1.1.2	Informationsangebot in der Unternehmung .....	150
4.1.1.3	Komponenten des formalen Informationssystems .....	151
4.1.2	Abgrenzung der Informationsversorgungsfunktion des Controlling .....	154
4.2	Ansätze für die Informationsversorgung des Managements .....	157
4.2.1	Informationsversorgung durch das Berichtswesen.....	157
4.2.1.1	Abgrenzung des Berichtswesens .....	157
4.2.1.2	Funktionen von Berichten.....	159
4.2.1.3	Inhaltliche Aspekte IT-gestützter Berichtssysteme .....	161
4.2.2	Informationen entscheidungsunterstützender IT-Systeme .....	168
4.2.2.1	Inhaltliche Aspekte von Decision-Support-Systemen.....	168
4.2.2.2	Abgrenzung des Business Intelligence & Analytics .....	170
4.2.3	Infrastrukturelle Aspekte der Informationsversorgung.....	174
4.2.3.1	Konzepte der Datenbereitstellung .....	174
4.2.3.2	Ansätze der Informationsgenerierung.....	178
4.2.3.3	Komponenten für die Informationsbereitstellung .....	184
4.3	Aufgaben und Instrumente der Informationsversorgung.....	187
4.3.1	Informationsversorgende Aufgaben des Controlling .....	187
4.3.1.1	Systemgestaltende Aufgaben des Controlling .....	187
4.3.1.2	Prozessunterstützende Aufgaben des Controlling .....	192
4.3.2	Methoden der Informationsbedarfsanalyse .....	195
4.3.2.1	Anforderungen an die Informationsbedarfsanalyse .....	195
4.3.2.2	Kennzeichnung der Methoden .....	196

#### **Teil 2: Ausgestaltung der Koordinationssysteme ..... 203**

#### **5 Koordinationssysteme für die Koordination durch Pläne ..... 205**

5.1	Kennzeichnung der Koordination durch Pläne .....	205
5.1.1	Koordinationsfunktion der Planung und der Pläne .....	205
5.1.1.1	Entscheidungskoordination als spezielle Planungsfunktion .....	205
5.1.1.2	Koordinationsystem zur Steuerung durch Pläne.....	206
5.1.2	Planungssystem als Element des Koordinationssystems.....	208
5.1.2.1	Bestandteile realer Planungssysteme.....	208
5.1.2.2	Gestaltungsparameter eines Planungssystems .....	212
5.1.3	Koordinationsproblematik der Planung .....	214

- 5.1.3.1 Notwendigkeit der Plankoordination durch Differenzierung ..... 214
- 5.1.3.2 Koordinationsprobleme bei dezentraler Planung ..... 219
- 5.2 Koordinationsbezogene Verfahrensregeln im Planungssystem ..... 222
  - 5.2.1 Verfahrensregeln für die zentrale Planung ..... 222
    - 5.2.1.1 Probleme der simultanen Planung ..... 222
    - 5.2.1.2 Ableitungsrichtung vertikal differenzierter Pläne ..... 223
    - 5.2.1.3 Planungssequenz bei horizontaler Differenzierung ..... 225
  - 5.2.2 Verfahrensregeln für die dezentrale Planung ..... 228
    - 5.2.2.1 Regeln zur Hierarchiedynamik ..... 228
    - 5.2.2.2 Planungssequenz bei bereichsübergreifender Koordination ..... 235
  - 5.2.3 Koordination bei zeitlicher Differenzierung ..... 236
    - 5.2.3.1 Notwendigkeit einer Flexibilisierung der Planung ..... 236
    - 5.2.3.2 Möglichkeiten einer Flexibilisierung der Planung ..... 238
    - 5.2.3.3 Verfahren für die flexible Planung ..... 240
- 5.3 Aufgaben des Controlling bei der Koordination durch Pläne ..... 244
  - 5.3.1 Koordinations- und Informationsversorgungsaufgaben ..... 244
  - 5.3.2 Aufgaben des Controlling bei der Planung ..... 246
  - 5.3.3 Aufgaben des Controlling bei der Kontrolle ..... 249
    - 5.3.3.1 Gestaltungsparameter eines Kontrollsystems ..... 249
    - 5.3.3.2 Prozessunterstützende Aufgaben im Kontrollprozess ..... 253
- 6 Koordinationssysteme für die Koordination durch Budgets ..... 255**
  - 6.1 Koordination als Budgetfunktion ..... 255
    - 6.1.1 Kennzeichnung der Budgetierung ..... 255
      - 6.1.1.1 Funktionen der Budgetierung ..... 255
      - 6.1.1.2 Merkmale von Budgets ..... 258
      - 6.1.1.3 Struktur eines Budgetsystems ..... 262
    - 6.1.2 Potenzial der Budgetierung für die Entscheidungskoordination ..... 263
      - 6.1.2.1 Problembereiche der Koordination durch Budgets ..... 263
      - 6.1.2.2 Budgetierungssystem als Koordinationssystem ..... 268
  - 6.2 Verfahrensregeln im Budgetierungssystem ..... 271
    - 6.2.1 Koordinationsbezogene Verfahrensregeln ..... 271
      - 6.2.1.1 Begrenzung zulässiger Handlungsmöglichkeiten ..... 271
      - 6.2.1.2 Abstimmung der Budgets ..... 272
    - 6.2.2 Verfahrensregeln zum Ablauf des Budgetierungsprozesses ..... 273
      - 6.2.2.1 Partizipation im Budgetierungsprozess ..... 273
      - 6.2.2.2 Phasen im Prozess der iterativen Budgetierung ..... 275
      - 6.2.2.3 Varianten der Budgetkontrolle und -anpassung ..... 276
    - 6.2.3 Budgetierungsverfahren für inputbezogene Betriebsbudgets ..... 278
      - 6.2.3.1 Anwendungsfelder der Budgetierungsverfahren ..... 278

6.2.3.2	Kennzeichnung von Budgetierungsverfahren .....	281
6.2.3.3	Verfahren zur Planung von Kostensenkungsvorgaben.....	287
6.3	Weiterentwicklung der traditionellen Budgetierung .....	293
6.3.1	Kritik an der traditionellen Budgetierung.....	293
6.3.2	Prinzipien des Beyond Budgeting.....	295
<b>7</b>	<b>Koordinationsysteme für die Koordination über Ziele .....</b>	<b>299</b>
7.1	Koordinationsfunktion von Zielvorgaben .....	299
7.1.1	Kennzeichnung der Koordination durch Zielvorgaben.....	299
7.1.1.1	Abgrenzung des Anwendungsbereichs .....	299
7.1.1.2	Inhalte der Zielvorgaben.....	301
7.1.2	Zielvorgaben für die Koordination .....	303
7.1.2.1	Elemente von Zielvorgaben .....	303
7.1.2.2	Kennzahlen für die Performance-Messung .....	305
7.1.2.3	Funktionen der Zielvorgaben .....	308
7.2	Anforderungen an Zielvorgaben.....	311
7.2.1	Überblick über die Anforderungen.....	311
7.2.2	Umsetzung des Prinzips der Controllability .....	313
7.2.2.1	Grad der Controllability.....	313
7.2.2.2	Controllability bei der Performance-Messung.....	316
7.2.2.3	Controllability bei der Performance-Beurteilung.....	319
7.2.3	Klarheit der Zielvorgaben.....	322
7.2.4	Effektivität und Effizienz der Performance-Maße.....	323
7.3	Traditionelle Kennzahlen als Performance-Maße.....	324
7.3.1	Kennzeichnung traditioneller Kennzahlen .....	324
7.3.1.1	Arten traditioneller Kennzahlen .....	324
7.3.1.2	Berechnung des gebundenen Vermögens .....	327
7.3.1.3	Spezifische Grenzen der Rentabilitätskennzahlen .....	330
7.3.2	Schwächen traditioneller Kennzahlen .....	333
7.3.2.1	Erscheinungsformen des Myopia-Effekts .....	333
7.3.2.2	Ansätze zur Vermeidung des Myopia-Effekts.....	336
7.4	Kennzahlen zur wertorientierten Performance-Messung.....	337
7.4.1	Direkte Messung der Wertänderung .....	337
7.4.2	Wertorientierte Kennzahlen als Performance-Maß .....	343
7.4.2.1	Besonderheiten wertorientierter Kennzahlen.....	343
7.4.2.2	Performance-Maße nach dem EVA-Ansatz.....	344
7.4.2.3	Performance-Maße nach dem CFROI-Ansatz .....	347
7.5	Kennzahlensysteme zur mehrdimensionalen Performance-Messung .....	351
7.5.1	Kennzeichnung der mehrdimensionalen Performance-Messung.....	351

- 7.5.1.1 Elemente eines Performance-Measurement-Systems..... 351
- 7.5.1.2 Vorteile der mehrdimensionalen Performance-Messung..... 354
- 7.5.2 Performance-Measurement-Systeme zur Strategieimplementierung ..... 355
  - 7.5.2.1 Problembereiche der Strategieimplementierung ..... 355
  - 7.5.2.2 Funktionen integrierter Performance-Measurement-Systeme ..... 356
  - 7.5.2.3 Anforderungen an integrierte Performance-Measurement-Systeme..... 358
- 7.5.3 Konzepte integrierter Performance-Measurement-Systeme ..... 360
  - 7.5.3.1 Perspektiven ausgewählter Konzepte ..... 360
  - 7.5.3.2 Inhalte der Perspektiven einer Balanced Scorecard..... 365
  - 7.5.3.3 Formen der Darstellung einer Balanced Scorecard..... 371

**8 Lenkpreise bei der Koordination durch Zielvorgaben ..... 377**

- 8.1 Koordinationsfunktion von Lenkpreisen ..... 377
  - 8.1.1 Abgrenzung des Koordinationsproblems ..... 377
  - 8.1.2 Funktionen der Lenkpreise ..... 379
  - 8.1.3 Ermittlung von Lenkpreisen ..... 381
- 8.2 Ansätze nach dem Grundprinzip der Lenkpreisbestimmung..... 383
  - 8.2.1 Marktpreisorientierte Lenkpreise ..... 383
    - 8.2.1.1 Anwendungsbedingungen marktpreisorientierter Lenkpreise ..... 383
    - 8.2.1.2 Marktpreisorientierte Lenkpreise bei Verbundeffekten ..... 385
  - 8.2.2 Kostenorientierte Lenkpreise ..... 388
    - 8.2.2.1 Grenzkostenorientierte Lenkpreise ..... 388
    - 8.2.2.2 Opportunitätskostenorientierte Lenkpreise ..... 395
- 8.3 Ansätze zur Auflösung des Dilemmas der Lenkpreissysteme..... 401
  - 8.3.1 Erweiterte kostenorientierte Lenkpreise ..... 401
    - 8.3.1.1 Vollkostenorientierte Lenkpreise ..... 401
    - 8.3.1.2 Cost-plus-Lenkpreise ..... 404
  - 8.3.2 Kombinierte Lenkpreise ..... 405
    - 8.3.2.1 Zweistufige Lenkpreise ..... 405
    - 8.3.2.2 Profit Sharing ..... 408
    - 8.3.2.3 Duale Lenkpreise ..... 409
  - 8.3.3 Festlegung von Lenkpreisen durch Verhandlungen..... 412

**9 Anreizsysteme für ergänzende Maßnahmen ..... 415**

- 9.1 Kennzeichnung von Anreizsystemen..... 415
  - 9.1.1 Anreizsysteme im Controlling..... 415
    - 9.1.1.1 Notwendigkeit von Anreizsystemen ..... 415
    - 9.1.1.2 Funktionen von Anreizsystemen ..... 416
  - 9.1.2 Gestaltung von Anreizsystemen ..... 418
    - 9.1.2.1 Wirkungsweise eines Anreizsystems..... 418

9.1.2.2 Anforderungen an ein Anreizsystem.....427

9.2 Beurteilung alternativer Ansätze für Anreizsysteme.....429

9.2.1 Überblick über Ansätze für Anreizsysteme .....429

9.2.2 Anreizsysteme bei Vorgabe von Investitionsbudgets .....430

9.2.2.1 Merkmale der Anwendungssituation .....430

9.2.2.2 Anreizsysteme nach dem Groves-Schema .....431

9.2.2.3 Anreizsysteme nach dem Profit-Sharing-Schema.....434

9.2.3 Anreizsysteme bei Vorgabe von Betriebsbudgets und Zielen.....435

9.2.3.1 Anreizsysteme nach dem Weitzman-Schema .....435

9.2.3.2 Ansatz von Osband/Reichelstein .....438

Literaturverzeichnis.....441

Glossar .....461

Stichwortverzeichnis.....481

