

Einsichten

Forschung an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Geisteswissenschaften

Naturwissenschaften

Biowissenschaften/Medizin

Sozialwissenschaften

1993/1 Die Schelling-Edition • Controlling • Das Gehen • Optische Kristalle
Wandmalereien • Kaltfronten an Gebirgen • Was „Sache“ ist • Embryonalentwicklung
Das gesundheitsfördernde Krankenhaus • Zeitschriften • Großteleskop • Weltwunder

Inhalt



Das Titelbild ist dem Beitrag von Joseph Egger entnommen und zeigt eine Wolkenwalze, die der Kaltfront vorausleitet. Blick nach Westen über den Chiemsee. Herausgeber und Verlag danken für die freundliche Überlassung.

Editorial: Ludwig-Maximilians-Universität	
Andreas Heldrich	3

Geisteswissenschaften

Die Münchner Schelling-Edition	
Wilhelm G. Jacobs	6
Wandmalereien aus dem alten Indien	
Dieter Schlingloff	9
Ein Weltwunder auf gläsernen Füßen	
Kai Brodersen	15
Was "Sache" ist	
Maria-Anna Bäuml-Roßnagl	19

Naturwissenschaften

Optische Kristalle, ein neuartiger Zustand der Materie	
Andreas Hemmerich / Theodor Hänsch	23
Zwei scharfe Augen für das größte Teleskop der Welt	
Hermann Böhnhardt	26
"Verdrängungswettbewerb" in der Luft. Kaltfronten an Gebirgen	
Joseph Egger	29

Biologische Musterbildung in der Embryonalentwicklung	
Diethard Tautz	32
Das Gehen auf zwei Beinen	
Nikola Lujo Seichert	35
Das "gesundheitsfördernde Krankenhaus".	
Klaus-Diethart Hülleman	39

Sozialwissenschaften

Zeitschriften: Die "Entdeckung der Langsamkeit"	
Hans Wagner	42
Controlling – Mode oder Wissenschaft?	
Hans-Ulrich Küpper	46

Einsichten
Forschung an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Herausgeber
im Auftrag des Rektoratskollegiums
der Ludwig-Maximilians-Universität und
**verantwortlich für Inhalt
und Anzeigenteil:**
Akademischer Direktor
Dr. Venanz Schubert,
Geschwister-Schöll-Platz 1,
8000 München 22,
Fax: 0 89/21 80-23 22
Wissenschaftlicher Beirat:
Prof. Dr. Wolfgang Harms,
Prof. Dr. Gerhard Schricker

Grafik:
Birgit Schwintek,
Ralf Helène
Herstellung:
Thomas Mildemberger
Repro:
Reprodukt, München
Druck:
EOS Verlag, St. Ottilien
EINSICHTEN erscheint zweimal
im Jahr im Selbstverlag
ISSN-Nr.:
0941-3642

Controlling – Mode oder Wissenschaft?

Hans-Ulrich Küpper

1. Entstehung des Controlling

1.1. Akzeptanz des Controlling in der Praxis

Wer vor 25 Jahren Betriebswirtschaftslehre studierte, dem ist der Begriff Controlling kaum begegnet. Heute ist daraus ein in der Praxis gefragtes betriebswirtschaftliches Teilgebiet geworden. Das in Abb. 1 wiedergegebene Ergebnis einer Umfrage von 1988 zeigt, daß immer mehr Unternehmungen Controllingstellen und -abteilungen eingerichtet haben.

In der Wirtschaftspraxis sind die Erwartungen an das Controlling hoch. Seminare und Tagungen zum Controlling sind stark besucht. Fast jeder spricht dabei von Controlling, als wisse er genau, worin dessen Aufgaben liegen. Hört man aber genauer hin, so wird eine große Vielfalt von Auffassungen erkennbar. Umfragen über die Tätigkeiten von Controllern in der Praxis bestätigen dies. Wie man aus Abb. 2 sieht, ist ihnen eine derartige Breite an Aufgaben übertragen, daß sich ein gemeinsamer Kern nur schwer ausmachen läßt.

1.2. Zurückhaltung der Wissenschaft gegenüber dem Controlling

Dieser positiven Einstellung steht eine deutliche Zurückhaltung der Wissenschaft gegenüber. In den wichtigsten Lehrbüchern zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre findet man kaum Abschnitte, geschweige denn umfassendere Kapitel zum Controlling. Nur an einer begrenzten Zahl von Universitäten kann es als spezielle Betriebswirtschaftslehre studiert werden.

Das Zögern ist wesentlich auf die Unbestimmtheit des Gegenstands dieses neuen Gebiets zurückzuführen. Man fragt sich, ob hier nur ein be-

kannter Bereich mit einer neuen – englischen – Bezeichnung versehen wird oder ob sich dahinter neue Problemstellungen und Ansätze verbergen.

2. Gegenstand des Controlling

2.1. Ansatzpunkte für eine Konzeption des Controlling

Wenn sich das Controlling als eigenständige betriebswirtschaftliche Teildisziplin erweisen soll, muß es mehr als eine neue Bezeichnung für das interne Rechnungswesen sein. Dann muß es drei Anforderungen erfüllen:

- (1) Es muß eine eigenständige Problemstellung beinhalten.
- (2) Für deren Lösung müssen theoretische Aussagen oder zumindest Theoriekerne entwickelt werden.
- (3) Das Konzept muß sich in der Praxis bewähren.

Für die Herausarbeitung einer überzeugenden Konzeption des Controlling sind in der Betriebswirtschaftslehre mehrere Ansätze entwickelt worden. Diese spiegeln in Teilen die in der Praxis beobachtbare Vielfalt wider, lassen aber auch Elemente eines gemeinsamen Kerns erkennen. Ausgehend von der Verwurzelung im internen Rechnungswesen, das sich

mit der Abbildung des Unternehmensgeschehens in Wertgrößen befaßt, liegt eine erste wichtige Aufgabe des Controlling in der Abstimmung zwischen dem Bedarf an Informationen für betriebliche Entscheidungen und deren Bereitstellung durch das Rechnungswesen. Vielfach ist nämlich zu beobachten, daß einerseits in Buchhaltung sowie Kosten- und Leistungsrechnung sehr viele Daten ermittelt und verarbeitet werden, andererseits aber genau die Daten fehlen, welche die Entscheidungsträger in Absatz, Fertigung, Beschaffung usw. für ihre Entscheidungen benötigen. Deshalb ist dafür zu sorgen, daß die Informationsbereitstellung stärker auf die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprobleme ausgerichtet und den Managern aller Ebenen in der für sie passenden Form übermittelt werden. Durch den Einsatz der EDV ist dieses Ziel heute viel besser realisierbar geworden. Informationsbedarfsanalysen und die Gestaltung des Berichtswesens haben damit an Bedeutung zugenommen. Jedoch erscheint es fraglich, ob sie allein die Einführung einer neuen Bezeichnung Controlling rechtfertigen.

Ein zweiter Ansatz wird in einer stärkeren Erfolgszielorientierung gesehen. Diese Richtung wurde durch die in den USA betonte Unterscheidung zwischen Treasurer und Controller

Beschäftigtenzahl	Zahl der Unternehmen	Unternehmen mit Controlling-Stellen
bis 199	99	53 (53,5%)
200 - 499	88	64 (72,7%)
500 - 999	35	31 (88,6%)
1000 - 4999	43	36 (83,7%)
5000 - 9999	12	11 (91,7%)
10.000 - 49.999	17	16 (94,1%)
über 50.000	6	6 (100,0%)
Alle Klassen	300	217 (72,3%)

Abb. 1
Verbreitung des
Controlling

gefördert. Nach ihr beschäftigt sich der Treasurer mit den Finanzen. Er muß dafür sorgen, daß die Unternehmung zu jedem Zeitpunkt ihre fälligen Zahlungsverpflichtungen erfüllen kann. Dagegen wird die Aufgabe des Controllers in der Verfolgung des Erfolgsziels gesehen. Er müsse dafür sorgen, daß alle Bereiche und Entscheidungen auf das ein- oder mehrperiodige 'Gewinnziel' gerichtet sind. Der Gewinn oder Erfolg ist in unserer Wirtschaftsordnung für viele Unternehmungen die zentrale Zielgröße. Mit zunehmender Unternehmensgröße und Verselbständigung ihrer Bereiche besteht die Gefahr, daß diese mehr auf ihre Bereichsgewinne als auf den Gesamtgewinn der Unternehmung achten. Daraus erwächst die Notwendigkeit, alle Teile stärker auf das Oberziel hin zu koordinieren. Ob dies es rechtfertigt, eine eigene Funktion des Controlling abzugrenzen, erscheint jedoch fraglich. Letztlich war die Verfolgung des Erfolgsziels über alle Bereiche hinweg stets eine zentrale unternehmerische Aufgabe. Insoweit enthält sie nichts Neues.

In beiden Ansatzpunkten deutet sich als spezifische Aufgabe eine Koordination zwischen Führungsaufgaben an. Sie bildet die am häufigsten genannte Zwecksetzung des Controlling. Untersucht man sie näher, so wird eine Kernaufgabe deutlich, die am ehesten zu einer tragfähigen Konzeption des Controlling führt und seine Herausstellung als eigenständige betriebswirtschaftliche Funktion rechtfertigt.

2.2. Controlling als Koordination der Unternehmensführung

In Unternehmungen werden materielle (z.B. Autos, Werkzeuge, Maschinen usw.) und immaterielle (z.B. Transport-, Beratungs- und Ausbildungsleistungen usw.) Güter hergestellt, die auf Märkten abgesetzt werden. Die hierzu erforderlichen Tätigkeiten teilt man üblicherweise in die Phasen Beschaffung, Fertigung und Absatz ein. Mit ihnen sind Finanzierungs- und Investitionsprozesse verbunden, weil man zu ihrer Durchführung finanzielle Mittel aufbringen und anlegen muß. Alle diese, unmittelbar auf die Gütererstellung und -verwertung gerichteten Prozesse können entsprechend Abb. 3 einem Leistungs- oder Vollzugssystem zugeordnet werden. Sie vollziehen sich jedoch nicht von selbst, sondern werden über Führungsprozesse gesteuert. So dient die Bereitstellung von Informationen

dazu, Entscheidungen über die Leistungsprozesse fundiert zu treffen. Man hat Methoden der Planung und Kontrolle entwickelt, ordnet die Unternehmung durch die Gestaltung ihrer Aufbau- und Ablauf-Organisation und setzt Personalführungsinstrumente (z. B. Anreizsysteme, Weiterbildungsmaßnahmen usw.) zur Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter ein.

Mit dem sachlichen und personellen Ausbau dieser Führungsteilsysteme in den vergangenen Jahrzehnten und ihrer zunehmenden Bedeutung, besonders in größeren Unternehmungen, wächst die Tendenz zu ihrer Verselbständigung. Damit werden aber gegenseitige Beziehungen (Interdependenzen) zerschnitten. Deshalb entsteht ein Bedarf zur Koordination zwischen den Führungsteilsystemen. In ihm liegt eine eigenständige Problemstellung, die von keinem anderen betriebswirtschaftlichen Teilgebiet ausreichend abgedeckt ist.

Das Controlling ist demnach neben Planung und Kontrolle, Organisation und Personalführung sowie dem Informationssystem ein Instrument zur Unternehmensführung. Es hat als grundlegende Zwecksetzung die Koordination zwischen den anderen Führungsteilsystemen und wirkt über diese auf den konkreten Vollzug im Leistungssystem. Aus dieser zentralen Aufgabe lassen sich zwei weitere Aufgaben ableiten, die Anpassungs- sowie Innovations- und die Zielausrichtungsfunktion. Erstere kann als Koordination der Unternehmensführung mit ihrer Umwelt interpretiert werden. Die zweite, Ausrichtung auf das Zielsystem, ist für das Controlling in gleichem Maße wichtig wie z. B. für die Planung und die Kontrolle. Durch die Koordination des Führungsgesamtsystems sollen die Unternehmensziele besser erreicht werden. Daher liefert das Zielsystem die Kriterien, an denen sich die Koordination orientieren muß.

2.3. Aufgaben des Controlling

Grundsätzlich kann man Aufgaben der Koordination innerhalb und zwischen den Führungsteilsystemen unterscheiden. Im Vordergrund der Koordination innerhalb der Führungsteilsysteme stehen die Koordination der Planung sowie die Nutzung von Integrationsmöglichkeiten innerhalb des Informationssystems. Die Planung bezieht sich primär auf den Leistungsvollzug in Beschaffung, Fertigung und Absatz sowie Investition und Finanzierung. Die Integration im Informationssystem beinhaltet vor al-

	Anzahl: primäre Aufgabe	Anzahl: sekundäre Aufgabe	1 + 2	Prozentualer Anteil	Gewichtete Punktwerte	Gewogene durchschnittliche
1 Abweichungsanalyse	104	8	112	95.7	216	1.85
2 kumulierte Erfolgsplanung	103	9	112	95.7	215	1.84
3 Berichtswesen	102	10	112	95.7	214	1.83
4 kumulierte Kostenplanung	100	12	112	95.7	212	1.81
5 Deckungsbeitragsrechnung, Profit-Center-Ergebnisrechnung	101	10	111	94.9	212	1.81
6 Auf- und Ausbau des Controlling-Instrumentariums	97	17	114	97.4	211	1.80
7 Budgetierung	100	11	111	94.9	211	1.80
8 Aufbau/Weiterentwicklung eines Controlling-Systems	95	19	114	97.4	209	1.79
9 operative Unternehmensplanung	97	12	109	93.2	206	1.76
10 betriebswirtschaftliche Sonderrechnungen	90	23	113	96.6	203	1.74
11 Managementberatung	86	24	110	94.0	196	1.68
12 Überwachung von Hauptkennziffern	89	17	106	90.6	195	1.67
13 Kosten- und Erfolgs-Kennzahlensystem	85	23	108	92.3	193	1.65
14 kumulierte Umsatzplanung	80	17	97	82.9	177	1.51
15 Investitionsrechnung	70	32	102	87.2	172	1.47
16 kostenstellenbezogene Soll-Ist-Abweichungsanalyse	79	13	92	78.6	171	1.46
17 Preisuntergrenzen-Bestimmung	71	25	96	82.1	167	1.43
18 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung	71	21	92	78.6	163	1.39
19 Mitwirkung bei Zielfestlegung	66	26	92	78.6	158	1.35
20 strategische Unternehmensplanung	65	28	93	79.5	158	1.35
21 Kalkulation	61	30	91	77.8	152	1.30
22 lfd. Investitionskontrolle	59	33	92	78.6	151	1.29
23 Fixkostenmanagement	54	40	94	80.3	148	1.26
24 Absatz/Vertriebs-Kennzahlensystem	58	32	90	76.9	148	1.26
25 Geschäftsbereiche	68	12	80	68.4	148	1.26
26 Plan-Bilanz	61	24	85	72.6	146	1.25
27 Tochtergesellschaften	58	16	74	63.2	132	1.13
28 strategische Frühwarnung	50	30	80	68.4	130	1.11
29 Produktionskennzahlensystem	42	33	75	64.1	117	1.00
30 permanente Projektergebniskontrolle	45	27	72	61.5	117	1.00
31 kurzfr. Finanzplanung	46	24	70	59.8	116	0.99
32 Jahresabschluß	42	30	72	61.5	114	0.97
33 Werke	48	17	65	55.6	113	0.97
34 Personalplanung	41	30	71	60.7	112	0.96
35 langfr. Finanzplanung	44	21	65	55.6	109	0.93
36 Personalkennzahlensystem	35	39	74	63.2	109	0.93
37 Anregung von Investitionen und Desinvestitionen	26	52	78	66.7	104	0.89

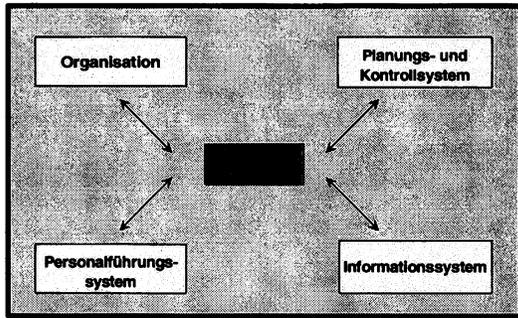
Abb. 2
Einzelaufgaben des Controlling
in der Praxis (Reichmann/
Kleinschnittger/Kemper)

lem die Abstimmung zwischen den erfolgszielorientierten Rechnungssystemen der Investitions- und Kostenrechnung sowie die effiziente Speicherung und Verarbeitung von Informationen mit Hilfe von Daten- und Methodenbanken.

Bei der Koordination zwischen Führungsteilsystemen lassen sich folgende Aufgabenkomplexe besonders hervorheben:

- Die Ausrichtung des Informationssystems auf Führungsaufgaben erfordert eine Ermittlung des Informationsbedarfs von Planung, Kontrolle, Personalführung und Organisation sowie eine anwenderbezogene Informationsbereitstellung durch das Berichtswesen.

Führungssystem



Güter	Phasen	Beschaffung	Fertigung	Absatz
Material				
Anlagen				
Personal				
Informationen				
Finanzgüter				

Leistungssystem

Abb. 3
Führungs- und Vollzugssystem
der Unternehmung

- Eine Koordination zwischen Planung und Kontrolle ist erforderlich, weil diese Teilsysteme wohl eng miteinander verbunden sind, aber jeweils eigene Probleme aufwerfen. Ein maßgebliches Instrument zu ihrer Koordination sind Abweichungsanalysen. In ihnen untersucht man die Ursachen von Differenzen zwischen den zu kontrollierenden Größen und Vergleichswerten, die i. d. R. durch die Planung bestimmt werden. In einem Rückkopplungsprozess münden die Kontrollen in Plananpassungen und bilden die Grundlage für neue Planungen.

- Die Koordination von Planung und Kontrolle mit Personalführung betrifft die Frage, inwieweit über Planungs- und Kontrollmaßnahmen eine entsprechende Steuerung der Mitarbeiter realisiert wird. Planung und Kontrolle müssen die Verhaltenswirkungen berücksichtigen und daher mit geeigneten Anreizsystemen verknüpft werden.

- Die Koordination der Teilsysteme mit der Organisation wird zu einer wichtigen Aufgabe, weil sich die Gestaltung der Führungssysteme nach

der Organisation einer Unternehmung richtet. Zugleich können z.B. die Möglichkeiten und Zwecke der Planung die organisatorische Strukturierung beeinflussen.

- Die Notwendigkeit der Koordination von Organisation und Personalführung wird am Problem der Delegation sowie der Abstimmung zwischen verschiedenen Hierarchieebenen besonders deutlich.

3. Instrumente des Controlling

Zur Koordination kann eine Unternehmung entsprechend Abb. 4 einerseits Instrumente einsetzen, die sich einzelnen Führungsteilsystemen zurechnen lassen. So dienen beispielsweise Projektausschüsse dazu, die Planung, Durchführung und Kontrolle von Projekten zu koordinieren.

Charakteristisch für das Controlling sind jedoch Instrumente, die Komponenten der verschiedenen Führungsteilsysteme aufnehmen. Als typische Controllinginstrumente dieser Art haben sich Budgetierungs-, Kennzahlen- und Verrechnungspreissysteme herausgeschält.

In Budgetierungssystemen wird den Verantwortungsbereichen der Unternehmung für jeden Planungszeitraum ein Budget in Form von Einnahmen und Ausgaben, Kosten und Leistungen (Umsätzen) oder Deckungsbeiträgen bzw. Gewinnen vorgegeben. Damit werden nicht konkrete Maßnahmen oder Pläne, sondern ein Handlungsspielraum festgelegt, innerhalb dessen der Bereich selbständig entscheiden kann. Sie beinhalten daher eine begrenzte Delegation von Entscheidungsrechten und eine Aufspaltung der Planung in zentrale und dezentrale Aufgaben.

Für die Herleitung der Budgets gibt es verschiedene Verfahren. In den produktbezogenen Bereichen orientiert man sich im allgemeinen an den Methoden der Plankostenrechnung und der Erlösplanung. Wesentlich schwieriger ist die Bestimmung von Budgets in Verwaltungsbereichen, weil deren Leistungen schwer meßbar sind. Inputorientierte Verfahren wie die (vor allem bei öffentlichen Unternehmungen gängige) Fortschreibungsbudgetierung und die wertanalytischen Verfahren gehen von einer gegebenen Leistung aus und versuchen, Rationalisierungseffekte durch Kostensenkung ohne systematische Veränderung des Outputs zu erreichen. Eine größere Zielwirkung ist aber möglich, wenn man auch die bislang übertragenen Leistungen in

Frage stellt. Dann nimmt man beispielsweise entsprechend der Prognosebudgetierung oder dem Zero-Base-Budgeting, in dem zuerst als "Null-Basis" keine Leistung als gerechtfertigt gilt, eine Auswahl untergenau analysierten Leistungsprogrammen vor.

Kennzahlensysteme können zur Informationsanalyse oder zur Steuerung dienen. Die in ihnen enthaltenen Zahlen stellen wie z.B. die Kapitalrentabilität (Gewinn zu eingesetztem Kapital), die Arbeitsproduktivität (Ausbringung zu eingesetzter Arbeitsmenge) informative Größen dar, die einen Sachverhalt komprimiert zum Ausdruck bringen. Zur Steuerung gibt man einzelnen Verantwortungsbereichen ausgewählte Kennzahlen als Ziele vor. Dann benötigt man eine Hierarchie von Kennzahlen, an denen die Handlungen der Bereiche ausgerichtet und gemessen werden.

Das zentrale Problem liegt in der Entwicklung eines in sich konsistenten hierarchischen Systems aus Kennzahlen, die auf die jeweiligen Organisationseinheiten anwendbar sind. Hierzu bieten sich deduktiv-logische und empirische Methoden an. Bei ersteren werden begriffliche und mathematische Zusammenhänge z.B. zwischen Gewinn und Kosten für die Ableitung von Kennzahlen genutzt. Empirische Methoden geben Zusammenhänge zwischen Kennzahlen wieder, wie sie aufgrund regelmäßiger Beziehungen in der Realität z.B. zwischen Preissetzung und Absatzmenge bestehen oder vermutet werden.

Verrechnungspreise haben durch die Ausweitung und internationale Betätigung der Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Mit ihnen werden die zwischen den verschiedenen Bereichen einer Unternehmung fließenden Güterströme bewertet, beispielsweise bei der Lieferung von Motoren und Getrieben an das Montagewerk in einem Automobilkonzern. Sie werden zu Lenkungspreisen, wenn man versucht, über ihre Festlegung weitgehend selbständige Einheiten auf das gemeinsame Ziel hin zu steuern.

Dahinter steht die theoretisch reizvolle und intensiv untersuchte Idee einer Übertragung des Marktes auf Unternehmensbereiche. Sie hat sich in ihrer Idealform nicht praktisch verwirklichen lassen. In abgeschwächter Form spielt sie besonders in sog. Profit-Center-Organisationen eine wesentliche Rolle, bei denen jeder Bereich als eigenständige Gewinneinheit (Profit Center) geführt wird. Von den Preisen für die innerbetrieb-

	Zentralistische Führungssysteme	Budgetierungssysteme	Zielvorgabe- und Kennzahlensysteme	Profit-Center-Systeme	Lenkungspreissysteme	
Steuerungs- und Lenkungsinstrument:	Explizite Normen	Fixierte Ziele als Rahmenbedingungen	Ziele	Bereichserfolg (sindikatore)	Verrechnungspreise	
Kooperationsform: Hierarchisch	▶					Gleichrangig
Delegationsgrad: Niedrig	▶					Hoch
Partizipationsgrad: Niedrig	▶					Hoch
Verflechtungsgrad: Hoch	▶					Niedrig
Planungsfolge: Einseitig	▶					Gegenseitig
Kontrollform: Ergebnisorientiert	▶					Verhaltensorientiert
Führungsstil: Autoritär	▶					Kooperativ

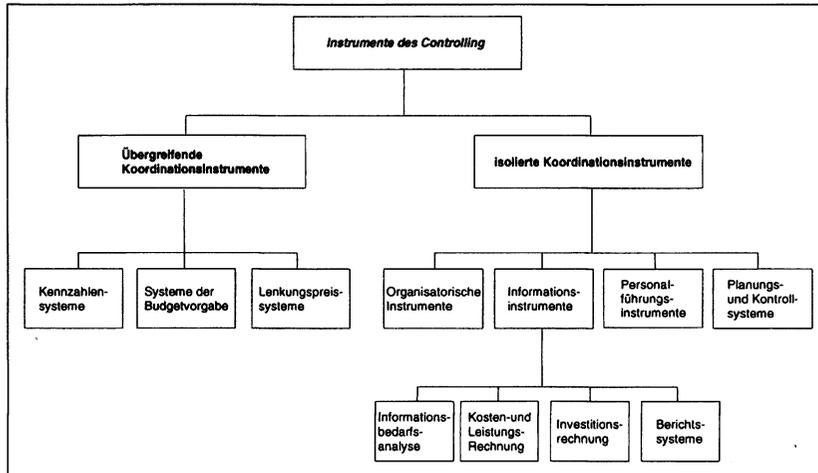


Abb. 4 (ganz oben)
Entwicklungslinien betriebswirtschaftlicher Steuerungs- und Lenkungs-systeme

Abb. 5 (oben)
Wichtige Controllinginstrumente

lich gelieferten Güter und das bereitgestellte Kapital ist der Erfolg des einzelnen Teilunternehmens maßgeblich abhängig. Die Festlegung dieser Preise gehört meist zu den wichtigen Aufgaben des Controlling, unabhängig davon, ob sie eher zwischen den Bereichen ausgehandelt oder von der Zentrale bestimmt werden.

4. Perspektive: Einordnung des Controlling in wirtschaftliche Steuerungssysteme

Diese übergreifenden Controllinginstrumente lassen sich entsprechend Abb. 5 in ein umfassenderes Kontinuum von Systemen zur Steuerung wirtschaftlicher Handlungen einordnen. Auf der einen Seite stehen zentralistische Führungssysteme. Bei ihnen beschränken sich die Aufgaben des Controlling weitgehend auf die

Koordination der Planung. Mit der Dezentralisation und Delegation von Entscheidungen erhält die Koordination im Hinblick auf Organisation, Information und Personalführung an Gewicht. Je selbständiger die Bereiche jedoch werden, desto größer wird die Bedeutung formaler Koordinationsmechanismen. Damit nehmen die direkten Einwirkungsmöglichkeiten der Controller ab. So reduziert sich die Aufgabe des Controlling in der reinen Form von Lenkungspreissystemen auf die Bestimmung der Lenkungspreise. Geht man noch einen Schritt weiter, so gelangt man zum echten Markt, bei dem die Kooperation über den Lenkungsmechanismus des Preissystems erfolgt und dadurch ein eigenständiges Controlling überflüssig macht.

LITERATUR

Horváth, P., Controlling, 4. Aufl., München 1992.

Küpper, H.-U.: Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling, in: Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, hrsg. von W. Lücke, Wiesbaden 1988, S. 163-183.

Küpper, H.-U.: Industrielles Controlling, in: Industriebetriebslehre, hrsg. von M. Schweitzer, München 1990, S. 785-891.

Küpper, H.-U.: Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Lenkungsmechanismen organisationsinterner Kooperation, in: Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, hrsg. von R. Wunderer, Stuttgart 1991, S. 175-203.

Küpper, H.-U., Weber, J. und Zünd, A.: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 60 (1990), S. 281-293.

Reichmann, Th.: Controlling mit Kennzahlen, 3. Aufl., München 1993.

Reichmann, Th., Kleinschnittger, U. und Kemper, W.: Empirische Untersuchung zur Funktionsbestimmung und Funktionsabgrenzung des Controlling, in: Controlling-Praxis. Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, hrsg. von Th. Reichmann, München 1988, S. 16-59.

Weber, J.: Einführung in das Controlling, Teil 1: Konzeptionelle Grundlagen, 3. Auflage, Stuttgart 1991.

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper
Institut für Produktionswirtschaft
und Controlling
Leopoldstraße 11b
8000 München 40