

# **Controlling als Führungsfunktion**

Eine Einführung  
in die Mechanismen  
betrieblicher Koordination

von

Prof. Dr. Ernst Troßmann

Verlag Franz Vahlen München

# Inhaltsverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| Kapitelübersicht  | VII |
| I. Was <i>Controlling</i> ist:  |     |
| Controlling im System der betrieblichen Führung   | 1   |
| 1. Ein Dutzend Fragen   | 1   |
| 2. Controlling als Führungsfunktion: der Controller als Antwortgeber                                  | 4   |
| 3. Einfache Erklärungsversuche zum Controlling-Begriff  | 6   |
| a) Kann der Inhalt des Controlling-Begriffs aus der Wortbedeutung erschlossen werden?                 | 6   |
| b). Was verbindet die Praxis mit dem Begriff Controlling?   | 7   |
| c) Controlling-Abgrenzungen nach den empirischen Erscheinungsformen                                   | 9   |
| 4. Der koordinationsorientierte Controlling-Begriff   | 12  |
| a) Die Koordination als generelle Funktion des Controlling  | 12  |
| b) Besondere Teilfunktionen des Controlling   | 14  |
| c) Zur Erscheinungsform des Controlling in der Praxis   | 16  |
| II. Wie <i>Controlling</i> arbeitet:  |     |
| Grundlagen zum Controlling-Instrumentarium  | 17  |
| 1. Ursachen der betrieblichen Koordinationsnotwendigkeit  | 17  |
| 2. Prinzipien der betrieblichen Koordination  | 22  |
| 3. Controlling-Aufgaben bei unterschiedlichen Prinzipien der delegativen Koordination                 | 30  |
| 4. Überblick zum Controlling-Instrumentarium  | 33  |
| III. Was <i>Rechnungswesen und betriebliche Informationstechnik mit dem Controlling zu tun haben:</i> |     |
| Controlling-Aufgaben bei der Gestaltung des betrieblichen Informationssystems                         | 39  |
| 1. Das Rechnungswesen als Controlling-Gegenstand  | 39  |
| a) Überblick zu den Teilgebieten des betrieblichen Informationssystems                                | 39  |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| b)  | Controlling-Bezug der einzelnen Rechnungswesenkomponenten   | 44  |
| c)  | Zur Eigenständigkeit interner und externer Dokumentationsrechnungen   | 47  |
| d)  | Die Stellung der Informationsbereitstellung zum Controlling insgesamt   | 49  |
| e)  | Erfassung mehrdimensional gemessener Tatbestände als Grenzfall des Rechnungswesens mit hoher Controlling-Relevanz | 50  |
| 2.  | Die informationstechnische Gestaltung als Controlling-Gegenstand  | 54  |
| a)  | Entstehung der informationstechnischen Koordinationsproblematik   | 54  |
| b)  | Controlling-Aufgaben bei Datenbanken  | 56  |
| c)  | Controlling-Aufgaben bei Modell- und Methodenbanken   | 64  |
| d)  | Besonderheiten von Entscheidungsunterstützungssystemen ....   | 70  |
|     |   |     |
| IV. | <i>Worauf es bei der Gestaltung der betrieblichen Planung ankommt:</i>  |     |
|     | Controlling-Aufgaben bei der Planung betrieblicher Prozesse   | 73  |
| 1.  | Der Planungsprozess als Controlling-Gegenstand  | 73  |
| a)  | Bedeutung der Planung als Schwesterfunktion des Controlling .   | 73  |
| b)  | Koordinationsaufgaben in der Phase der Zieloperationalisierung  | 75  |
| c)  | Koordinationsaufgaben in der Phase der Problemsystematisierung  | 76  |
| d)  | Koordinationsaufgaben in der Phase der Bewertung  | 77  |
| e)  | Koordinationsaufgaben bei der Entscheidung  | 80  |
| f)  | Koordinationsaufgaben im weiteren Führungsprozess   | 81  |
| 2.  | Planungsinstrumente als Controlling-Gegenstand  | 82  |
| a)  | Zur Controlling-Relevanz von Planungsinstrumenten   | 82  |
| b)  | Koordinationsaspekte der ABC-Analyse  | 84  |
| c)  | Koordinationsaspekte der Portfoliomatrix-Analyse  | 87  |
| 3.  | Planungssysteme als Controlling-Gegenstand  | 91  |
| a)  | Die Koordinationsproblematik in Planungssystemen  | 91  |
| b)  | Die sachliche Koordination von Planungssystemen   | 94  |
| c)  | Die zeitliche Koordination von Planungssystemen   | 97  |
| d)  | Die planungshierarchische Koordination von Planungssystemen   | 97  |
| e)  | Die unternehmensorganisatorische Koordination von Planungssystemen  | 100 |
| 4.  | Gesamtkoordination von Planungssystemen   | 101 |
| a)  | Charakter der Controlling-Instrumente für eine Planungssystem-Koordination  | 101 |
| b)  | Planungs-Aktualisierung im Zeitablauf: der Ansatz der rollenden Planung   | 102 |

|  |     |
|--|-----|
| V. <i>Was alle schon immer vermutet haben:</i>   |     |
| Controlling-Aufgaben bei der Kontrolle betrieblicher Prozesse                                    | 107 |
| 1. Kontrolle als Teil des Führungsprozesses  | 107 |
| a) Merkmale der Kontrolle  | 107 |
| b) Zwecke der Kontrolle  | 108 |
| 2. Betriebliche Kontrollprozesse als Controlling-Gegenstand                                      | 111 |
| 3. Besondere Gestaltungsmerkmale von Kontrollen  | 114 |
| 4. Gestaltungsmerkmale von Kontrollsystemen  | 117 |
| VI. <i>Wie das Universalwerkzeug intelligent eingesetzt wird:</i>                                |     |
| Prinzipien der Kennzahlenanwendung im Controlling  | 123 |
| 1. Merkmale von Kennzahlen   | 123 |
| 2. Funktionen von Kennzahlen   | 125 |
| a) Einteilung der Kennzahlenfunktionen   | 125 |
| b) Kennzahlen im sachlichen Führungsprozess: das Prinzip   | 127 |
| c) Kennzahlen im sachlichen Führungsprozess: markante Fälle ....                                 | 128 |
| d) Kennzahlen im organisatorischen Führungsprozess   | 132 |
| 3. Koordinative Wirkung von Kennzahlen   | 133 |
| 4. Die Balanced Scorecard als Umsetzungs-Instrument  | 138 |
| a) Charakterisierung der Balanced Scorecard  | 138 |
| b) Zur strategischen Dimension der Balanced Scorecard  | 140 |
| c) Zu den vier Perspektiven der Balanced Scorecard   | 141 |
| d) Konsequenzen der strukturellen Aspekte für die Kennzahlen einer Balanced Scorecard            | 143 |
| e) Methodische Schritte zur Konstruktion einer verallgemeinerten Balanced Scorecard              | 145 |
| VII. <i>Wo ein scheinbar simples Instrument zum intelligenten Mechanismus wird:</i>              |     |
| Das Berichtswesen als Controlling-Instrument   | 149 |
| 1. Die Informationsbedarfsanalyse als inhaltliche Voraussetzung für die Konzeption von Berichten | 149 |
| a) Controlling-Relevanz der Informationsbedarfsanalyse   | 149 |
| b) Deduktive Methoden der Informationsbedarfsanalyse   | 151 |
| c) Angebotsorientierte Methoden der Informationsbedarfsanalyse                                   | 152 |
| d) Nachfrageorientierte Methoden der Informationsbedarfsanalyse                                  | 154 |
| e) Die Methoden der Informationsbedarfsanalyse im Vergleich ....                                 | 157 |
| 2. Grundlagen des Berichtswesens   | 158 |
| a) Aufgaben des Berichtswesens   | 158 |
| b) Formen des Berichtswesens   | 160 |
| c) Äußere Gestaltung von Berichten   | 166 |

|  |     |
|--|-----|
| 3. Die verborgenen Koordinationsaufgaben des Controlling im Berichtswesen                        | 168 |
| a) Die Abgrenzung von Ausnahmen als Koordinationsaufgabe ....                                    | 168 |
| b) Regeln zur Trennung von Normal- und Ausnahmesituationen im Berichtswesen                      | 172 |
| 4. Besonderheiten computergestützter Informationssysteme   | 175 |
| a) Executive-Information-Systeme als besonders leistungsfähige computergestützte Berichtssysteme | 175 |
| b) Erweiterte Auswertungsmöglichkeiten im Data Warehouse   | 182 |
| <br>   |     |
| VIII. <i>Wie die verbreitetste Controlling-Standardmethode funktioniert:</i>                     |     |
| Die Budgetierung als Controlling-Instrument  | 189 |
| 1. Was ist ein Budget?   | 189 |
| 2. Worin liegt das Koordinationspotenzial eines Budgets?   | 191 |
| 3. Die Rolle des Budgets in der Gesamtsteuerung der budgetierten Einheit                         | 193 |
| 4. Budgetierungstechniken  | 197 |
| a) Systematik der Budgetierungstechniken   | 197 |
| b) Die allgemeine Programmbudgetierung   | 200 |
| c) Die inputorientierte Fortschreibung   | 200 |
| d) Die Gemeinkostenwertanalyse   | 201 |
| e) Das Zero-Base-Budgeting   | 206 |
| 5. Zur Wirksamkeit der Budgetsteuerung   | 215 |
| a) Die organisatorische Steuerung nach der Budgetfestlegung                                      | 215 |
| b) Der Ansatz des Beyond Budgeting   | 218 |
| <br>   |     |
| IX. <i>Wo das Controlling in der Personalführung mitredet:</i>                                   |     |
| Controlling-Funktionen bei der Gestaltung betrieblicher Motivationssysteme                       | 223 |
| 1. Die Anreizgestaltung als Teil der generellen Entlohnungsproblematik                           | 223 |
| a) Prinzipien der Lohngerechtigkeit  | 223 |
| b) Worauf können Anreize wirken?   | 225 |
| 2. Einordnung von Anreizsystemen in das Führungsinstrumentarium                                  | 226 |
| a) Anreizsysteme als spezielle Motivationssysteme  | 226 |
| b) Zusammenhang von Anreizsystem und Kontrolle   | 229 |
| 3. Gestaltung von Belohnungssystemen als Koordinationsaufgabe ....                               | 232 |
| a) Struktur eines Belohnungssystems  | 232 |
| b) Hauptanforderungen an Belohnungssysteme   | 234 |
| c) Auffällige Koordinationsprobleme zu den Hauptanforderungen                                    | 238 |
| d) Durchführungsanforderungen an Belohnungssysteme   | 241 |

|   |     |
|---|-----|
| 4. Modellbeispiele spezieller Anreizsysteme bei Ressourcenverbund und asymmetrischer Informationslage | 246 |
| a) Delegationsprinzip und Koordinationsproblematik im Modellfall                                      | 246 |
| b) Leistungsfähigkeit verschiedener Anreizsysteme für den Modellfall                                  | 248 |
| <br>  |     |
| X. <i>Warum es auch im einfachsten Fall manchmal nicht klappt:</i>                                    |     |
| Wertorientierte Unternehmungssteuerung  | 255 |
| 1. Merkmale wertorientierter Unternehmungssteuerung   | 255 |
| 2. Die drei Gruppen wertorientierter Kennzahlen   | 257 |
| a) Renditen als wertorientierte Steuerungskennzahlen  | 257 |
| b) Periodenbezogene Überschussgrößen als wertorientierte Steuerungskennzahlen                         | 261 |
| c) Gesamtwertgrößen als wertorientierte Steuerungskennzahlen ..                                       | 264 |
| 3. Vergleichende Analyse von EVA, CVA und Renditen  | 269 |
| a) Der eher statisch konzipierte Economic Value Added zur Projektsteuerung                            | 269 |
| b) Grundstruktur einer dynamisch konzipierten Projektsteuerung  | 271 |
| c) Der eher dynamisch konzipierte Cash Value Added zur Projektsteuerung                               | 273 |
| d) Zur prinzipiellen Problematik aller periodenbezogenen Steuerungsgrößen                             | 275 |
| <br>  |     |
| XI. <i>Wodurch Skandale vermieden werden sollen:</i>  |     |
| Zum Verhältnis von Controlling und betrieblichen Überwachungsfunktionen                               | 280 |
| 1. Die interne Revision als prozessunabhängige betriebliche Überwachung                               | 280 |
| a) Aufgabenspektrum der internen Revision   | 280 |
| b) Compliance-Aufgaben im Vergleich zur internen Revision   | 283 |
| c) Prüfungsformen der internen Revision   | 286 |
| d) Grenzen der vorbeugenden Wirkung interner Revision   | 288 |
| 2. Das interne Kontrollsystem als spezielle prozessbegleitende Überwachung                            | 290 |
| a) Aufgabenspektrum des internen Kontrollsystems  | 290 |
| b) Maßnahmen des internen Kontrollsystems im Güterbereich   | 292 |
| c) Maßnahmen des internen Kontrollsystems im Führungsbereich  | 293 |
| 3. Zusammenhang von Controlling, interner Revision und internem Kontrollsystem                        | 299 |

|   |     |
|---|-----|
| XII. <i>Wie andere Controlling verstehen:</i>   |     |
| Kernlinien ausgewählter Controlling-Konzeptionen der Literatur                                | 304 |
| 1. Gehört Controlling zum Finanz- und Rechnungswesen?   | 304 |
| 2. Kriterien zur Einordnung unterschiedlicher Controlling-Auffassungen der Literatur          | 305 |
| 3. Controlling-Auffassungen mit einem Schwerpunkt in der Informationsfunktion                 | 308 |
| 4. Koordinationsorientierte Controlling-Auffassungen  | 311 |
| 5. Controlling-Auffassungen mit einer nicht koordinationsorientierten übergreifenden Funktion | 315 |
| <br>  |     |
| Ausblick: <i>Was sich im Fach so tut:</i>   |     |
| Entwicklungstendenzen der Controlling-Schwerpunkte in Wissenschaft und Praxis                 | 321 |
| <br>  |     |
| Literaturverzeichnis  | 323 |
| <br>  |     |
| Sachwortregister  | 337 |