

# **Controlling als Führungsfunktion**

**Eine Einführung  
in die Mechanismen  
betrieblicher Koordination**

von

**Prof. Dr. Ernst Troßmann**

**2., überarbeitete und erweiterte Auflage**

**Verlag Franz Vahlen GmbH**

# Inhaltsverzeichnis

Kapitelübersicht	VII
<i>I. Was Controlling ist:</i>	
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	16
c) Zur Erscheinungsform des koordinationsorientierten Controlling in der Praxis	18
<i>II. Wie Controlling arbeitet:</i>	
Grundlagen zum Controlling-Instrumentarium	21
1. Ursachen der betrieblichen Koordinationsnotwendigkeit	21
2. Prinzipien der betrieblichen Koordination	26
3. Controlling-Aufgaben bei unterschiedlichen Prinzipien der delegativen Koordination	34
4. Überblick zum Controlling-Instrumentarium	37
<i>III. Was Rechnungswesen und betriebliche Informationstechnik mit dem Controlling zu tun haben:</i>	
Controlling-Aufgaben bei der Gestaltung des betrieblichen Informationssystems	43
1. Das Rechnungswesen als Controlling-Gegenstand	43
a) Überblick zu den Teilgebieten des betrieblichen Informationssystems	43

## Inhaltsverzeichnis

b)	Controlling-Bezug der einzelnen Rechnungswesenkomponenten	48
c)	Zur Eigenständigkeit interner und externer Dokumentationsrechnungen	51
d)	Die Stellung der Informationsbereitstellung zum Controlling insgesamt	53
e)	Erfassung mehrdimensional gemessener Tatbestände als Grenzfall des Rechnungswesens mit hoher Controlling-Relevanz	54
2.	Die informationstechnische Gestaltung als Controlling-Gegenstand	58
a)	Entstehung der informationstechnischen Koordinationsproblematik	58
b)	Controlling-Aufgaben bei Datenbanken	60
c)	Controlling-Aufgaben bei Modell- und Methodenbanken	68
d)	Besonderheiten von Entscheidungsunterstützungssystemen ....	74
IV.	<i>Worauf es bei der Gestaltung der betrieblichen Planung ankommt:</i>	
	Controlling-Aufgaben bei der Planung betrieblicher Prozesse	77
1.	Der Planungsprozess als Controlling-Gegenstand	77
a)	Bedeutung der Planung als Schwesterfunktion des Controlling .	77
b)	Koordinationsaufgaben in der Phase der Zieloperationalisierung	79
c)	Koordinationsaufgaben in der Phase der Problemsystematisierung	80
d)	Koordinationsaufgaben in der Phase der Bewertung	81
e)	Koordinationsaufgaben bei der Entscheidung	84
f)	Koordinationsaufgaben im weiteren Führungsprozess	85
2.	Planungsinstrumente als Controlling-Gegenstand	86
a)	Zur Controlling-Relevanz von Planungsinstrumenten	86
b)	Koordinationsaspekte der ABC-Analyse	88
c)	Koordinationsaspekte der Portfoliomatrix-Analyse	91
3.	Planungssysteme als Controlling-Gegenstand	95
a)	Die Koordinationsproblematik in Planungssystemen	95
b)	Die sachliche Koordination von Planungssystemen	98
c)	Die zeitliche Koordination von Planungssystemen	101
d)	Die planungshierarchische Koordination von Planungssystemen	101
e)	Die unternehmungsorganisatorische Koordination von Planungssystemen	104
4.	Gesamtkoordination von Planungssystemen	105
a)	Charakter der Controlling-Instrumente für eine Planungssystem-Koordination	105
b)	Planungs-Aktualisierung im Zeitablauf: der Ansatz der rollenden Planung	106

## Inhaltsverzeichnis

### V. *Was alle schon immer vermutet haben:*

Controlling-Aufgaben bei der Kontrolle betrieblicher Prozesse	111
1. Kontrolle als Teil des Führungsprozesses	111
a) Merkmale der Kontrolle	111
b) Zwecke der Kontrolle	112
2. Betriebliche Kontrollprozesse als Controlling-Gegenstand	115
3. Besondere Gestaltungsmerkmale von Kontrollen	118
4. Gestaltungsmerkmale von Kontrollsystemen	121

### VI. *Wiedas Universalwerkzeug intelligent eingesetzt wird:*

Prinzipien der Kennzahlenanwendung im Controlling	127
1. Merkmale von Kennzahlen	127
2. Funktionen von Kennzahlen	129
a) Einteilung der Kennzahlenfunktionen	129
b) Kennzahlen im sachlichen Führungsprozess: das Prinzip	131
c) Kennzahlen im sachlichen Führungsprozess: markante Fälle ....	132
d) Kennzahlen im organisatorischen Führungsprozess	136
3. Koordinative Wirkung von Kennzahlen	137
4. Die Balanced Scorecard als Umsetzungs-Instrument	142
a) Charakterisierung der Balanced Scorecard	142
b) Zur strategischen Dimension der Balanced Scorecard	144
c) Zu den vier Perspektiven der Balanced Scorecard	146
d) Konsequenzen der strukturellen Aspekte für die Kennzahlen einer Balanced Scorecard	148
e) Methodische Schritte zur Konstruktion einer verallgemeinerten Balanced Scorecard	149

### VII. *Wo ein scheinbar simples Instrument zum intelligenten Mechanismus wird:*

Das Berichtswesen als Controlling-Instrument	155
1. Die Informationsbedarfsanalyse als inhaltliche Voraussetzung für die Konzeption von Berichten	155
a) Controlling-Relevanz der Informationsbedarfsanalyse	155
b) Deduktive Methoden der Informationsbedarfsanalyse	157
c) Angebotsorientierte Methoden der Informationsbedarfsanalyse	158
d) Nachfrageorientierte Methoden der Informationsbedarfsanalyse	160
e) Die Methoden der Informationsbedarfsanalyse im Vergleich ....	163
2. Grundlagen des Berichtswesens	164
a) Aufgaben des Berichtswesens	164
b) Formen des Berichtswesens	166
c) Äußere Gestaltung von Berichten	172

## Inhaltsverzeichnis

3. Die verborgenen Koordinationsaufgaben des Controlling im Berichtswesen	174
a) Die Abgrenzung von Ausnahmen als Koordinationsaufgabe ....	174
b) Regeln zur Trennung von Normal- und Ausnahmesituationen im Berichtswesen	178
4. Besonderheiten computergestützter Informationssysteme	181
a) Executive-Information-Systeme als besonders leistungsfähige computergestützte Berichtssysteme	181
b) Erweiterte Auswertungsmöglichkeiten im Data Warehouse	188
VIII. <i>Wie die verbreitetste Controlling-Standardmethode funktioniert:</i>	
Die Budgetierung als Controlling-Instrument	197
1. Was ist ein Budget?	197
2. Worin liegt das Koordinationspotenzial eines Budgets?	199
3. Die Rolle des Budgets in der Gesamtsteuerung der budgetierten Einheit	201
4. Budgetierungstechniken	205
a) Systematik der Budgetierungstechniken	205
b) Die allgemeine Programmbudgetierung	207
c) Die inputorientierte Fortschreibung	208
d) Die Gemeinkostenwertanalyse	209
e) Das Zero-Base Budgeting	214
5. Zur Wirksamkeit der Budgetsteuerung	222
a) Die organisatorische Steuerung nach der Budgetfestlegung	222
b) Der Ansatz des Beyond Budgeting	226
IX. <i>Wo das Controlling in der Personalführung mitredet:</i>	
Controlling-Funktionen bei der Gestaltung betrieblicher Motivationssysteme	231
1. Die Anreizgestaltung als Teil der generellen Entlohnungsproblematik	231
a) Prinzipien der Lohngerechtigkeit	231
b) Worauf können Anreize wirken?	233
2. Einordnung von Anreizsystemen in das Führungsinstrumentarium	234
a) Anreizsysteme als spezielle Motivationssysteme	234
b) Zusammenhang von Anreizsystem und Kontrolle	237
3. Gestaltung von Belohnungssystemen als Koordinationsaufgabe ....	240
a) Struktur eines Belohnungssystems	240
b) Hauptanforderungen an Belohnungssysteme	242
c) Auffällige Koordinationsprobleme bei den Hauptanforderungen	246
d) Durchführungsanforderungen an Belohnungssysteme	249

4. Modellbeispiele spezieller Anreizsysteme zur zielbezogenen Ressourcennutzung bei asymmetrischer Informationslage	254
a) Delegationsprinzip und Koordinationsproblematik im Modellfall	254
b) Leistungsfähigkeit verschiedener Anreizsysteme für den Modellfall	256
X. <i>Warum es auch im einfachsten Fall manchmal nicht klappt:</i>	
Wertorientierte Unternehmungssteuerung	263
1. Merkmale wertorientierter Unternehmungssteuerung	263
2. Die drei Gruppen wertorientierter Kennzahlen	265
a) Renditen als wertorientierte Steuerungskennzahlen	265
b) Periodenbezogene Überschussgrößen als wertorientierte Steuerungskennzahlen	269
c) Gesamtwertgrößen als wertorientierte Steuerungskennzahlen ..	272
3. Vergleichende Analyse von EVA, CVA und Renditen	277
a) Der eher statisch konzipierte Economic Value Added zur Projektsteuerung	277
b) Grundstruktur einer dynamisch konzipierten Projektsteuerung	279
c) Der eher dynamisch konzipierte Cash Value Added zur Projektsteuerung	281
d) Zur prinzipiellen Problematik aller periodenbezogenen Steuerungsgrößen	283
XI. <i>Wodurch Skandale vermieden werden sollen:</i>	
Zum Verhältnis von Controlling und betrieblichen Überwachungsfunktionen	287
1. Die interne Revision als prozessunabhängige betriebliche Überwachung	287
a) Aufgabenspektrum der internen Revision	287
b) Compliance-Aufgaben im Vergleich zur internen Revision	290
c) Prüfungsformen der internen Revision	293
d) Grenzen der vorbeugenden Wirkung interner Revision	295
2. Das interne Kontrollsystem als spezielle prozessbegleitende Überwachung	297
a) Aufgabenspektrum des internen Kontrollsystems	297
b) Maßnahmen des internen Kontrollsystems im Güterbereich	299
c) Maßnahmen des internen Kontrollsystems im Führungsbereich.	300
3. Zusammenhang von Controlling, interner Revision und internem Kontrollsystem	306

XII. <i>Wie andere Controlling verstehen:</i>	
Kernlinien ausgewählter Controlling-Konzeptionen der Literatur	311
1. Gehört Controlling zum Finanz- und Rechnungswesen?	311
2. Kriterien zur Einordnung unterschiedlicher Controlling-Auffassungen der Literatur	312
3. Controlling-Auffassungen mit einem Schwerpunkt in der Informationsfunktion	315
4. Koordinationsorientierte Controlling-Auffassungen	317
5. Controlling-Auffassungen mit einer nicht koordinationsorientierten übergreifenden Funktion	321
Ausblick: <i>Was sich im Fach so tut:</i>	
Entwicklungstendenzen der Controlling-Schwerpunkte in Wissenschaft und Praxis	327
Literaturverzeichnis	329
Sachwortregister	343