

Thomas Reichmann
Martin Kißler | Ulrike Baumöl

Controlling mit Kennzahlen

Die systemgestützte
Controlling-Konzeption

9. Auflage

 **CONTROLLING
COMPETENCE**



Vahlen

Zum Inhalt:

Das Standardwerk für Wissenschaft und Controllingpraxis

Dieses Standardwerk weist nunmehr bereits in der 9. Auflage den Weg zu einer systemgestützten Controlling-Konzeption. Die in Theorie und Praxis weit verbreitete Controlling-Konzeption (House of Controlling) wurde um das IT-gestützte Analyse- und Berichtswesen erweitert. Es liefert sowohl wertvolle, praxiserprobte Anregungen als auch fundiertes, theoriegestütztes Wissen. Die 9. Auflage des Standardwerkes zum Controlling ist die unverzichtbare Lektüre für Theorie und betriebliche, internationale Praxis, sowohl in großen Konzernen als auch in mittelständischen Unternehmen.

Aus dem Inhalt

- Die systemgestützte Controlling-Konzeption und ihre IT-gestützte Umsetzung, IT-gestütztes Controlling
- Kennzahlen und Kennzahlensysteme
- Kosten- und Erfolgs-Controlling, Konjunktur- und Fixkostenmanagement
- Finanz- und Investitions-Controlling, Rating-Check
- Beschaffungs-, Produktions-, Logistik-, Marketing- und Projekt-Controlling
- Strategisches Controlling, Corporate Governance, Risikomanagement und Risiko-Controlling, BCR-Card und IT-Umsetzung
- Wertorientiertes Konzern-Controlling und Internationales Standort-Controlling

Zu den Autoren:

Prof. Dr. Thomas Reichmann, Technische Universität Dortmund, ist Leiter des Instituts für Controlling der GfC e.V. und geschäftsführender Gesellschafter der CIC GmbH & Co. KG sowie Mitherausgeber der Zeitschrift Controlling.

Prof. Dr. Martin Kißler ist Professor für Rechnungswesen und Controlling an der Fachhochschule Dortmund.

Prof. Dr. Ulrike Baumöl ist Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Informationsmanagement an der FernUniversität in Hagen und seit 2008 Mitherausgeberin der Zeitschrift Controlling.

Controlling mit Kennzahlen

Die systemgestützte Controlling-Konzeption

von

Prof. Dr. Thomas Reichmann

Prof. Dr. Martin Kißler

Prof. Dr. Ulrike Baumöl

Mit Beiträgen von

Prof. Dr. Andreas Hoffjan

Dr. Monika Palloks-Kahlen

Prof. Dr. Hermann J. Richter

Prof. Dr. Dietmar Schön

9., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort zur 9. Auflage

Seit der ersten Auflage im Jahr 1985 hat das Buch „Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption“ den Anspruch, ein wissenschaftlich fundiertes und zugleich anwendungsorientiertes Werk für Theorie und Unternehmenspraxis zu sein. Die – aus der damaligen Sicht durchaus ambitionierte – Zielsetzung bestand zu Beginn darin, die traditionelle Betriebswirtschaftslehre mit den etablierten Kernbereichen Produktion, Marketing, Logistik, Organisation und Unternehmensführung, Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Investition und Finanzierung mit dem „Controlling“ um einen weiteren Funktionsbereich zu erweitern. Um Wissenschaft und Praxis von dieser Notwendigkeit zu überzeugen, wurde ein kennzahlgestütztes Gesamtkonzept des Controllings vorgelegt, das alle betrieblichen Funktionsbereiche umfassend eine entscheidungsorientierte Informationsversorgung im Unternehmen gewährleistet. Diesem Ziel sind wir bis zur heutigen 9. Auflage treu geblieben, wobei sich nach der erfolgreichen Etablierung der Disziplin „Controlling“ in der Betriebswirtschaftslehre nun die Schwerpunkte auf die Ausgestaltung einzelner Elemente des Controllings und dessen systematischen Weiterentwicklung verschieben konnten.

Die Gesamtkonzeption zum Controlling – in Anlehnung an die grafische Form der Darstellung auch als „Controlling-Pyramide“ bezeichnet – hat sich daher innerhalb der letzten Jahre zu einem „House of Controlling“ weiterentwickelt. An der Spitze steht dabei letztlich ein konsistentes Führungsinformationssystem, das die betrieblichen Funktionen der Planung, Unterstützung bei der Steuerung, Koordination, Kontrolle sowie der Bildung von Kennzahlen unter Beachtung der angemessenen IT-Unterstützung sowohl operativ als auch strategisch in sich aufgenommen hat. Die Voraufgaben haben diese Entwicklung wiedergespiegelt, vielleicht sogar mitgestaltet. Die Herausforderung besteht nunmehr darin, sowohl das Controlling als auch die verwendeten Kennzahlen im Rahmen der entscheidungsorientierten Informationsversorgung angemessen zu gestalten. Hierauf ist der Fokus zu legen und der Untertitel weist hierzu den Weg: „Die systemgestützte Controlling-Konzeption“ ist die unabdingbare Grundlage hierfür.

Die Kennzahlenentwicklung begann in der 1. Auflage mit Finanzkennzahlen, die aus dem Jahresabschluss unter Rückgriff auf die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt wurden. Die Qualität dieser Daten war durch den Rückgriff auf das externe Rechnungswesen und der damit verbundenen Prüfung durch den Wirtschaftsprüfer unstrittig. In den folgenden Jahren wurden die Fragestellungen komplexer und die Datengrundlage heterogener. Rasch kamen stärker neue Anwendungsgebiete im Unternehmen für das Controlling im Rahmen der Koordination und Steuerungsvorbereitung hinzu, die eine saubere Controlling-Konzeption erforderten. Die Verdichtung der Informationen zu Kennzahlen und deren sachlogische Verknüpfung in Kennzahlensystemen hatten sich dabei als Erfolgskriterium herausgestellt. Die Bedeutung des Aufbaus einer „richtigen“ Controlling-Konzeption ist dadurch im Laufe der Jahre deutlich gestiegen; die Anbindung der Vorgesysteme und die sachlogische Anbindung der Funktionsbereiche und Unternehmenseinheiten geht mittlerweile weit über die ehemaligen Anforderungen

eines Kennzahlensystems hinaus. Die Kennzahlen, die nicht aus dem Jahresabschluss gewonnen werden, haben in diesem Controlling-Werk analog zur Unternehmenspraxis deutlich an Stellenwert gewonnen.

Bereits seit der 8. Auflage und deutlich verstärkt in dieser 9. Auflage werden die Anforderungen an die IT-Unterstützung und deren Möglichkeiten für die jeweiligen Controlling-Systeme wissenschaftlich fundiert. Ein modernes Controlling-Konzept ist ohne ein entsprechend fundiertes IT-Konzept nicht mehr denkbar. Dennoch muss ein Betriebswirt bzw. eine Betriebswirtin nicht zum Informatiker oder zur Informatikerin werden, um die Konzepte zu verstehen und vor allem in entsprechenden Projekten mitdiskutieren zu können. Diese Fähigkeiten zu schulen, ist unsere Absicht mit den IT-bezogenen Inhalten dieser Auflage.

Besondere Schwerpunkte in der 9. Auflage wurden auf die IT-Umsetzung, ein ausgeprägtes Risiko-Controlling, ein deutlich erweitertes Konzern-Controlling und entsprechendes Kennzahlensystem sowie einer angemessenen Berücksichtigung der Corporate Governance gelegt. In Hinblick auf diese deutlich zunehmenden neuen Aufgaben, hat es sich angeboten, den Herausgeberkreis des Buches zu verjüngen und zugleich mit weiteren, zukunftsweisenden Controlling-Elementen zu bereichern. Neu hinzugekommen ist ab der 9. Auflage als Mitverfasser Herr Prof. Dr. Martin Kießler, Fachhochschule Dortmund (Forschungsschwerpunkte Risiko-Management, Corporate Governance, Konzernsteuerung) und als Mitverfasserin Frau Prof. Dr. Ulrike Baumöl, FernUniversität in Hagen, mit ihrer Expertise zu IT-Konzeptionen und dem Wissen um die IT-Lösungen, die in den einzelnen Controlling-Bereichen einsetzbar sind.

Unverändert geblieben ist neben einer gründlichen Beschreibung der Controlling-Werkzeuge eine sorgfältige Analyse der betrieblichen Anwendungsbereiche, im Rahmen der betrieblichen Funktionen Beschaffung, Marketing, Logistik, Rechnungswesen, Finanzierung und Investition sowie dem internationalen Standort-Controlling und dem in der 9. Auflage neu hinzu gekommenen Projekt-Controlling. Eine zunehmend stärkere Bedeutung erfährt das Controlling in jüngster Zeit durch die wertorientierte Betrachtung und die deutliche Weiterentwicklung des strategischen Controllings mit seinen notwendigen Verknüpfungen zur Wirtschaftspolitik; auch hier bietet das Buch implizit und explizit zahlreiche Anregungen (siehe Kapitel 3 und 7).

Unser besonderer Dank gilt den „Schülern von Professor Reichmann“, den heutigen Professoren, Vorständen und Führungskräften, die an dem Standardwerk mitgewirkt haben: Dr. Wilfried Geiß, Prof. Dr. Laurenz Lachnit, Prof. Dr. Christoph Lange, Prof. Dr. Hermann Richter, Dr. Ulrich Kleinschnittger, Frau Dr. Monika Palloks-Kahlen, Dr. Axel Schwellnuß, Dr. Oliver Fröhling, Dr. Thomas Haiber, Dr. Dirk Nölken, Prof. Dr. Axel Wullenkord, Prof. Dr. Stephan Form, Frau Prof. Dr. Ulrike Baumöl, Dr. Marc Diederichs, Prof. Dr. Volker Busch, Prof. Dr. Dietmar Schön, Prof. Dr. Frank Kusterer, Dr. Olaf Sonnenschein, Dr. Frank Renneke und Prof. Dr. Thomas Burgartz.

Unseren Kollegen, die dieses Werk um wertvolle Teilbereiche ergänzt haben, danken wir ganz herzlich: Die Herren Prof. Dr. Hoffjan, Prof. Dr. Schön, Prof. Dr. Richter sowie Frau Dr. Palloks-Kahlen haben als weitere Mitverfasser wesentliche Beiträge zu einzelnen Aspekten beigetragen. Den Herren Prof. Dr. Kusterer, Dipl. Kfm./Dipl.-Informatiker Miguel Liebe sowie Frau Denitsa Kirova, M. Sc., ist für ihre wertvollen Anmerkungen und Weiterentwicklungen zu danken. Ebenso gebührt ein Dank auch unseren wissenschaftlichen Mitarbeitern Frau Nadine Stünkel und Herr Daniel Speerschneider.

Herrn Ammon, Herrn Brunotte und Frau Dr. Schlösser (Verlag Vahlen) danken wir für die vielfältigen Mühen bei der redaktionellen Umsetzung dieses Werkes, aber auch für die Hilfestellung bei juristischen Formulierungen, die das neue Verlagsrecht Autoren und Verlag abfordert.

Dortmund im Januar 2017

Thomas Reichmann, Martin Kißler, Ulrike Baumöl

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 9. Auflage	V
Abkürzungsverzeichnis	XV
1. Kapitel: Grundlagen der Controlling-Konzeption	1
1.1 Controlling und Controlling-Konzeption	2
1.1.1 Struktur des Controllings	2
1.1.2 Controllingziele	3
1.1.3 Controllingaufgaben und Controllingfunktion	4
1.1.4 Controlling-Konzeption	12
1.1.5 Controlling-System und Controlling-Applikation	29
1.1.6 Controllinginstitution	32
1.2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	34
1.2.1 Abbildung von Zielsystemen durch Kennzahlen	34
1.2.2 Kennzahlen	38
1.2.3 Modellierung von Kennzahlensystemen	41
1.2.4 Kennzahlensysteme	50
1.2.5 Das RL-Kennzahlensystem	55
1.3 Die Stellung der systemgestützten Controlling-Konzeption in der Literatur	61
1.4 Grundlagen von IT-Konzeptionen	65
1.4.1 Anforderungen des Controllings an die IT-Unterstützung	67
1.4.2 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im Kontext der IT-Konzeption	78
2. Kapitel: Kennzahlensysteme als Controlling-Instrument	81
2.1 Die Entwicklung der Kennzahlensysteme	82
2.1.1 ROI-Kennzahlensystem	82
2.1.2 ZVEI-Kennzahlensystem	84
2.1.3 Das RL-Kennzahlensystem	86
2.2 Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem	93
2.2.1 Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem für den zwischen- und überbetrieblichen Vergleich	94
2.2.2 Das RL-Jahresabschluss-Kennzahlensystem zur globalen Planung und Kontrolle	97
2.3 Die neue Generation wert- und risikoorientierter RL-Kennzahlensysteme	125
2.4 Das RL-Kennzahlensystem mit wertorientierten Komponenten für den Mittelstand	127
2.5 Das RL-Konzern-Kennzahlensystem	133
2.5.1 Wertorientierte Steuerung im Konzern	133
2.5.2 Werttreiberbäume als Erklärungsmodelle	135
2.5.3 Das RL-Konzern-Kennzahlensystem für die Obergesellschaft	139
2.5.4 Allgemeiner Teil	140
2.5.5 Sonderteil	143
2.5.6 Das RL-Kennzahlensystem für die Tochtergesellschaft	145
2.6 Risikomanagement im RL-R-Kennzahlensystem	150
2.7 IT-gestütztes Controlling und Reporting mit Kennzahlen	154
3. Kapitel: Das Kosten- und Erfolgs-Controlling	163
3.1 Aufgaben des Kosten- und Erfolgs-Controllings	164
3.1.1 Die Notwendigkeit betrieblicher Anpassungen an wechselnde Marktverhältnisse	164
3.1.2 Die laufende Erfolgs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle	169
3.2 Instrumente des Kosten- und Erfolgs-Controllings	170

X Inhaltsübersicht

3.2.1	Die Umsatzplanung	170
3.2.2	Das Kostenrechnungssystem als Instrument zur Informationsverarbeitung für die Kostenplanung	180
3.2.3	Die Kostenplanung	191
3.3	Management-Tools des Kosten- und Erfolgs-Controllings	198
3.3.1	Die Gewinnschwellenanalyse (Break-Even-Point-Analyse) als Planungsinstrument	198
3.3.2	Das Target Costing	203
3.4	Das Kosten- und Erfolgs-Controlling bei wechselnden Marktverhältnissen	216
3.4.1	Preissenkung als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse	216
3.4.2	Die Anpassung von Produktion und Lagerhaltung an einen rhythmisch schwankenden Absatzverlauf	218
3.4.3	Die Anpassung des Produktions- und Absatzprogramms an wechselnde Marktverhältnisse	223
3.4.4	Fixkostenmanagement als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse	235
3.4.5	Die vorübergehende Einstellung der Produktion als Mittel zur Anpassung an wechselnde Marktverhältnisse	240
4. Kapitel: Das Finanz-Controlling		249
4.1	Die Aufgaben des Finanz-Controllings	250
4.1.1	Die Liquiditätssicherung als Hauptaufgabe	250
4.1.2	Einzelaufgaben des Finanz-Controllings	250
4.1.3	Die Bonitätssteuerung als notwendige Aufgabe nach Basel II	253
4.2	Das Instrumentarium des Finanz-Controllings	266
4.2.1	Die zeitliche Struktur der Finanzplanung	266
4.2.2	Die langfristige Finanzplanung zur strukturellen Liquiditätssicherung	267
4.2.3	Die mittel- und kurzfristige Finanzplanung zur laufenden Liquiditätssicherung	282
4.2.4	Rating-Check	286
5. Kapitel: Das Investitions-Controlling		295
5.1	Die Aufgabenbereiche des Investitions-Controllings	296
5.1.1	Investitionsplanung, Investitionsrealisierung und Investitionskontrolle	296
5.1.2	Einzelaufgaben	297
5.2	Das Instrumentarium des Investitions-Controllings	302
5.2.1	Zielorientiertes System der Investitionsplanung und -kontrolle	302
5.2.2	Die Wertanalyse als systematische Problemlösungsmethode	303
5.2.3	Konzepte der Investitionsrechnung	304
5.2.4	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	305
5.2.5	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	315
5.2.6	Die Szenariosimulation als mehrwertiges dynamisches Investitionsverfahren	323
5.2.7	Nutzwertanalyse	335
5.3	Überprüfung und Normierung der Daten der Investitionsrechnungen durch das Investitions-Controlling	336
5.3.1	Datenermittlung	336
5.3.2	Erwartete Umsätze	337
5.3.3	Planauslastungsgrade	338
5.3.4	Laufende Kosten/Auszahlungen	338
5.3.5	Kalkulatorische Kapitalkosten bei den statischen Verfahren	339
5.3.6	Kalkulationszinsfuß	340
5.4	Grundsätze für eine Investitions-Controlling-Konzeption zur Entscheidungsvorbereitung	341
5.5	Konzepte zur Investitionskontrolle	343
6. Kapitel: Das Beschaffungs-Controlling		345
6.1	Aufgaben des Beschaffungs-Controllings	345
6.2	Instrumente des Beschaffungs-Controllings	348

6.2.1 Die Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenanalyse	348
6.2.2 Die ABC-Analyse	350
6.2.3 Die Betriebsunterbrechungsanalyse	352
6.2.4 Die Preisobergrenzenbestimmung	353
6.3 Das Beschaffungs-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle, Beurteilung der Einkaufsleistung und zur Absicherung der betrieblichen Materialversorgung	358
7. Kapitel: Das Produktions-Controlling	361
7.1 Aufgaben des Produktions-Controllings	361
7.2 Instrumente des Produktions-Controllings	364
7.2.1 Die kostenstellenbezogene Soll-Ist-Abweichungsanalyse	364
7.2.2 Die Nutz- und Leerkostenanalyse	372
7.2.3 Die betriebsbereitschaftsgradorientierte Kostenanalyse	375
7.2.4 Die Betriebsunterbrechungs-Risikoanalyse	382
7.3 Das produktionsorientierte Qualitäts-Controlling	399
7.3.1 Aufgabe des Qualitäts-Controllings	399
7.3.2 Instrumente des Qualitäts-Controllings	401
7.3.3 Das Qualitäts-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle und Entscheidungsvorbereitung	406
8. Kapitel: Das Logistik-Controlling	411
8.1 Aufgabe des Logistik-Controllings	411
8.2 Instrumente des Logistik-Controllings	413
8.2.1 Die Materialbedarfsplanung	413
8.2.2 Die Logistikkosten- und Logistikleistungsrechnung	415
8.3 Das Logistik-Controlling zur Wirtschaftlichkeitskontrolle und Entscheidungsvorbereitung	423
9. Kapitel: Das Marketing-Controlling	435
9.1 Ziele und Aufgaben des Marketing-Controllings	436
9.1.1 Festlegung der Bezugsobjekte des Marketing-Controllings	437
9.1.2 Planung des Zeitbezuges der Daten	439
9.2 Das strategische Marketing-Controlling	440
9.2.1 Ziele und Aufgaben	440
9.2.2 Instrumente des strategischen Marketing-Controllings	443
9.3 Das operative Marketing-Controlling	468
9.3.1 Ziele und Aufgaben	468
9.3.2 Analyse der Erfolgsträger im Marketing	469
9.3.3 Analyse der Erfolgswirkungen von Marketing-Entscheidungen	474
9.3.4 Analyse der Effizienz von Marketingorganisationseinheiten	485
9.3.5 Kennzahlengestützte Wirtschaftlichkeitsanalysen im Marketing	485
9.4 Vertriebs-Controlling	487
9.4.1 Ziele und Aufgaben des Vertriebs-Controllings	488
9.4.2 Instrumente des Vertriebs-Controllings	489
9.4.3 Kennzahlen zur Steuerung des Vertriebs	498
10. Kapitel: Das Projekt-Controlling	507
10.1 Ziele und Aufgaben des Projekt-Controllings	507
10.2 Phasenorientiertes Projekt-Controlling	511
10.2.1 Projekt-Controlling in der Angebots- und Vorbereitungsphase	511
10.2.2 Projekt-Controlling in der Abwicklungsphase	515
10.2.3 Projekt-Controlling in der Nachbetreuungsphase	516
10.3 Instrumente des Projekt-Controllings	516
10.3.1 Instrumente zur Leistungs- und Ablaufsteuerung	517
10.3.2 Instrumente zur Ressourcensteuerung	522
10.3.3 Instrumente zur Wirtschaftlichkeitssteuerung	524
10.3.4 Instrumente zur Finanzsteuerung	531

10.3.5 Instrumente zur Risikosteuerung	532
10.3.6 Projektkennzahlensystem und -cockpit	535
11. Kapitel: Das IT-gestützte Controlling	539
11.1 Begriffliche Abgrenzung und Ziele des IT-gestützten Controllings	539
11.2 Entwicklung der IT-Unterstützung im Rechnungswesen und Controlling	540
11.3 Informationssysteme als Instrumente des Controllings	544
11.4 Qualitätsanforderungen an die IT-Unterstützung	547
11.4.1 Datenqualität und Datenqualitätsmanagement	548
11.4.2 Ergonomische Gestaltung von Anwendungen	553
11.4.3 Sicherheit von IT-Systemen	559
11.5 Cloud Computing im Controlling-Kontext	564
11.6 Anwendungsbeispiele für das Controlling	568
11.6.1 Übersicht über Controlling- und BI-Lösungen	569
11.6.2 SAP Business Suite und SAP Business Intelligence	570
12. Kapitel: Das strategische Controlling	579
12.1 Ziele und Aufgaben der strategischen Unternehmensführung	580
12.2 Strategisches Controlling	586
12.2.1 Abgrenzung von strategischem und operativem Controlling	586
12.2.2 Aufgaben des strategischen Controllings	587
12.2.3 Instrumente des strategischen Controllings	592
12.3 Das strategische Kosten- und Erfolgs-Controlling	602
12.3.1 Bezugsrahmen eines strategischen Kosten- und Erfolgs-Controllings	602
12.3.2 Ausrichtung der Kostenrechnung auf die Wettbewerbsstrategien	605
12.3.3 Ausgestaltung eines strategischen Controllingberichtswesens	613
12.4 Realisierung von Strategien mit der Balanced Scorecard	620
12.4.1 Ziele und Aufgaben	620
12.4.2 Konzeption und Methodik	622
12.4.3 Implementierung der Balanced Scorecard	631
13. Kapitel: Risikomanagement und Risiko-Controlling	633
13.1 Ziele, Aufgaben und Begriffe	633
13.1.1 Ziele und Aufgaben	633
13.1.2 Gestaltungsparameter, Terminologie und Bezugsrahmen	637
13.2 Risikomanagement-Prozess	642
13.2.1 Risikoidentifikation	643
13.2.2 Risikoanalyse	645
13.2.3 Risikosteuerung	647
13.2.4 Risikoüberwachung	650
13.2.5 Prozessüberwachung	651
13.3 Organisation des Risikomanagements	651
13.3.1 Aufgaben und Zuständigkeiten	652
13.3.2 Organisationsstruktur und Besetzung	653
13.3.3 Controlling als Risikokoordinator	654
13.3.4 Risikomanagement-Dokumentation	656
13.3.5 Interne Revision als Prozessüberwachungsinstanz	657
13.4 Balanced Chance and Risk Management	660
13.4.1 Die Balanced Chance and Risk Card	660
13.4.2 Unternehmenswert und kritische Erfolgsfaktoren	663
13.4.3 Chancen- und Risikoindikatoren des Balanced Chance and Risk Managements ..	664
14. Kapitel: Corporate Governance und Controlling	667
14.1 Aufsichtsratsüberwachung als Kernelement der Corporate Governance	667
14.1.1 Grundzüge der Corporate Governance	667
14.1.2 Das dualistische System in der deutschen Unternehmensverfassung	668
14.1.3 Aktuelle Herausforderungen für die Aufsichtsratsüberwachung	673

14.2 Die Bedeutung einer adäquaten Controlling-Konzeption für die Corporate Governance	676
14.2.1 Die Bedeutung der Informationsversorgung für die Organe	676
14.2.2 Anforderungen von Vorstand und Aufsichtsrat an das Controlling	681
14.2.3 Implikationen der Aufsichtsratsüberwachung für das Controlling	682
14.3 Überwachungsrelevante Informationen für den Aufsichtsrat	685
14.3.1 Die Überwachung von Risiken durch den Aufsichtsrat	686
14.3.2 Permanente Kontrolle des Risikomanagements	686
14.3.3 Prämissenkontrolle	693
14.3.4 Durchführungskontrolle	696
14.3.5 Strategische Überwachung	698
15. Kapitel: Wertorientiertes Konzern-Controlling	701
15.1 Ziele und Aufgaben des internationalen Konzern-Controllings	702
15.2 Instrumente des internationalen Konzern-Controllings	706
15.2.1 Die allgemeine Shareholder Value-Ermittlung	707
15.2.2 Die Shareholder Value-Ermittlung auf Segmentebene	725
15.2.3 Die Bestimmung des Wertbeitrages der Zentrale	745
15.2.4 Die Ermittlung des Shareholder Value des Gesamtunternehmens	750
15.2.5 Die Applikationsebene des internationalen Konzern-Controllings	751
16. Kapitel: Internationales Standort-Controlling	761
16.1 Ziele und Aufgaben	761
16.1.1 Einführung	762
16.1.2 Notwendigkeit eines internationalen Standort-Controllings	763
16.2 Standort-Controlling als integrierter Prozess	763
16.2.1 Phasen	763
16.2.2 Rückkopplung und fortlaufende Bewertung anhand des Scorecard Verfahrens	770
16.3 Ausgewählte Fragestellungen	773
16.3.1 Steuerplanung	773
16.3.2 Verrechnungspreise	779
16.3.3 Strategische Standortschließung	783
16.4 Fazit	786
Anhang	789
Literaturverzeichnis	843
Stichwortverzeichnis	885

Abkürzungsverzeichnis

a. F.	alte Fassung
AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabeordnung
AOS	Accounting, Organizations and Society
AR	The Accounting Review
asw	absatzwirtschaft
BB	Betriebsberater
BDSG	Bundesdatenschutzgesetzbuch
BFH	Bundesfinanzhof
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BI	Business Intelligence
BIFOA	Betriebswirtschaftliches Institut für Organisation und Automation
BilMoG	Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz)
BilReG	Gesetz zur Einführung internationaler Rechnungslegungsstandards und zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung (Bilanzrechtsreformgesetz)
BilRUG	Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
BUB	Betriebsunterbrechung
CA	Corporate Accounting
CIM	CIM Management
CM	Controller Magazin
CMR	California Management Review
DB	Der Betrieb
DBMS	Datenbankmanagementsystem
DBW	Die Betriebswirtschaft
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DIWA	Deutsches Institut für Wertanalyse
DSS	Decision Support Systems
DU	Die Unternehmung
DW	Data Warehouse
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
Ed.	Edition
EEV-Steuern ..	Steuern vom Einkommen, Ertrag, Vermögen
EIS	Executive Information System
EJM	European Journal of Marketing
ERM	Entity-Relationship-Modell
ESt	Einkommensteuer
EUG	Erlösuntergrenze
EUS	Entscheidungsunterstützungssysteme
FEI	Financial Executive Institute
FIS	Führungsinformationssysteme
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GmbHG	GmbH Gesetz
GewESt	Gewerbeertragsteuer
GewKapSt	Gewerbekapitalsteuer
GewStG	Gewerbesteuergesetz
HBR	Harvard Business Review
HdWW	Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften
HFA	Hauptfachausschuss

XVI Abkürzungsverzeichnis

HGB	Handelsgesetzbuch
HGBM	Handbook of German Business Management
HM	HARVARDmanager
HMD	Handwörterbuch moderner Datenverarbeitung
HWA	Handwörterbuch der Absatzwirtschaft
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWF	Handwörterbuch der Finanzwirtschaft
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWP	Handwörterbuch der Produktionswirtschaft
HWPI	Handwörterbuch der Planung
HWR	Handwörterbuch des Rechnungswesens
HWRev.	Handwörterbuch der Revision
IFRS	International Financial Reporting Standards
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
InfM	Information Management
InsO	Insolvenzordnung
IO	io Management Zeitschrift
JCM	Journal of Cost Management
JfB	Journal für Betriebswirtschaft
JMAR	Journal of Management Accounting Research
KO	Konkursordnung
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KRP	Kostenrechnungspraxis
KSt	Körperschaftsteuer
LRP	Long Range Planning
MA	Management Accounting (USA)
ME	Mengeneinheiten
MIS	Management Informationssysteme
MKQ	The McKinsey Quarterly
M&M	Marktforschung & Management
MSS	Management Support Systems
MUS	Managementunterstützungssysteme
MZFP	Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis
NB	Neue Betriebswirtschaft
n. F.	neue Fassung
NIST	National Institute of Standards and Technology
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development
OLAP	Online Analytical Processing
OM	Office Management
o. V.	ohne Verfasser
PIK	Praxis der Informationsverarbeitung und Kommunikation
POG	Preisobergrenze
Pos.	Position
PublG	Gesetz über die Rechnungslegung von bestimmten Unternehmen und Konzernen (Publizitätsgesetz)
PUG	Preisuntergrenze
RegEHGB	Entwurf eines Gesetzes zur Durchführung der vierten Richtlinie des Rates der Europäischen Gemeinschaften zur Koordinierung des Gesellschaftsrechts (Bilanzrichtliniengesetz). Gesetzentwurf der Bundesregierung
ROCE	Return on Capital Employed
RKW	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V.
SMJ	Strategic Management Journal
SMR	Sloan Management Review
TCO	Total Cost of Ownership
TPS	Transaction Processing Systems
TransPuG	Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (Transparenz- und Publizitätsgesetz)
TVS	Transaktionsverarbeitungssysteme
VA	Value Added

Vol.	Volume
VorstAG.....	Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung
VSt	Vermögensteuer
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WPg	Die Wirtschaftsprüfung
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfC	Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZFO	Zeitschrift Führung und Organisation
ZfOR	Zeitschrift für Operations Research
ZIR	Zeitschrift Interne Revision
ZVEI	Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie e. V.

1. Kapitel

Grundlagen der Controlling-Konzeption

1.1	Controlling und Controlling-Konzeption	2
1.1.1	Struktur des Controllings	2
1.1.2	Controllingziele	3
1.1.3	Controllingaufgaben und Controllingfunktion	4
1.1.4	Controlling-Konzeption	12
1.1.4.1	Controlling-Konzeption und Entscheidungsbezug	16
1.1.4.2	Controlling-Konzeption und Informationsversorgung	17
1.1.4.3	Adressatenbezogene Informationsversorgung	19
1.1.4.4	Komponenten der Controlling-Konzeption	21
1.1.4.4.1	Analysepfade innerhalb der Controlling-Konzeption	26
1.1.4.4.2	Beispielhafte Drill-Down-Analyse	27
1.1.5	Controlling-System und Controlling-Applikation	29
1.1.6	Controllinginstitution	32
1.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	34
1.2.1	Abbildung von Zielsystemen durch Kennzahlen	34
1.2.2	Kennzahlen	38
1.2.2.1	Der Begriff „Kennzahl“	38
1.2.2.2	Funktion von Kennzahlen	39
1.2.2.3	Klassifikationsmöglichkeiten von Kennzahlen	40
1.2.2.4	Grenzen der Kennzahlenanwendung	41
1.2.3	Modellierung von Kennzahlensystemen	41
1.2.3.1	Grundlagen der Modellbildung	41
1.2.3.2	Beschreibungsmodelle und Kennzahlensystemkonzeptionen	44
1.2.3.3	Erklärungsmodelle und Kennzahlenkonzeptionen	46
1.2.3.4	Entscheidungsmodelle und Kennzahlensysteme	49
1.2.3.5	Interpretation von Kennzahlensystemen vor dem Hintergrund betriebswirtschaftlicher Modelle	50
1.2.4	Kennzahlensysteme	50
1.2.4.1	Funktion von Kennzahlensystemen	51
1.2.4.2	Kennzahlensysteme zur externen Analyse finanzwirtschaftlicher Daten	52
1.2.4.3	Kennzahlensysteme zur internen Analyse	53
1.2.4.3.1	Kennzahlensysteme im Planungs- und Kontrollprozess	53
1.2.4.3.2	Kennzahlensysteme als Instrumente zur Frühwarnung	54
1.2.5	Das RL-Kennzahlensystem	55
1.2.5.1	Grundlagen des RL-Kennzahlensystems	55
1.2.5.2	Der allgemeine Teil des RL-Kennzahlensystems	56
1.2.5.2.1	Der Rentabilitätsteil	56
1.2.5.2.2	Der Liquiditätsteil	59
1.2.5.3	Der Sonderteil	60
1.3	Die Stellung der systemgestützten Controlling-Konzeption in der Literatur	61
1.4	Grundlagen von IT-Konzeptionen	65
1.4.1	Anforderungen des Controllings an die IT-Unterstützung	67
1.4.1.1	Funktionale Anforderungen	69
1.4.1.2	Nicht-funktionale Anforderungen	71
1.4.2	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im Kontext der IT-Konzeption	78

1.1 Controlling und Controlling-Konzeption

1.1.1 Struktur des Controllings

Aufgrund erweiterter Möglichkeiten der Informationstechnologie und gesteigerter betriebswirtschaftlicher Anforderungen ist in jüngerer Zeit das systemgestützte Controlling mit IT-gestützten Planungs-, Steuerungs- und Reportinglösungen in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Die vielfältigen, heterogenen Anforderungen, mit denen sich das Management täglich auseinandersetzen hat, bedürfen einer in sich **logischen, geschlossenen Controlling-Konzeption**. Die Entwicklung einer solchen Controlling-Konzeption setzt voraus, dass von den betrieblichen Funktionen ausgehend funktionsbezogene und unter expliziter Berücksichtigung des Rechnungswesens funktionsübergreifende Entscheidungsbereiche des Controllings festgelegt werden. Diese Systemteile sind zielbezogen durch ein Informationssystem respektive einem Kennzahlensystem zu verbinden, um durch eine systemgestützte Informationsbeschaffung und -verarbeitung die Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung¹ zu verbessern.

Das Controlling setzt sich dabei aus einer Vielzahl heterogener Komponenten zusammen, die zunächst analysiert, definiert und strukturiert werden müssen. Hierzu zählen **Controllingziele**, **Controllingaufgaben**, eine **Controlling-Konzeption**, ein **Controlling-system** und eine **-applikation** sowie eine **Controllinginstitution**. Gemeinsam bilden diese Komponenten die in der *Abb. 1* dargestellte **Struktur des Controllings**.

Die aus den Oberzielen des Unternehmens abgeleiteten Controllingziele stellen den Ausgangspunkt für die Konfiguration einer Controlling-Konzeption dar. Hierbei sind multidimensionale Zielsysteme zu identifizieren, welche in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen eine Gewinnerorientierung aufweisen, aber zudem auch durch Planung, Koordination und Kontrolle die Umsetzung strategischer Ziele anstreben, die wiederum für sämtliche Organisationen systembildend sind. Das Erreichen der Controllingziele ist mittels Controllingaufgaben zu gewährleisten. Diese Aufgaben können einerseits durch Deduktion aus den Oberzielen abgeleitet werden. Andererseits bietet die Betriebswirtschaftslehre als Erfahrungswissenschaft auch die Möglichkeit einer induktiven Vorgehensweise an. Nur wenn beide Verfahren gleichermaßen zur Anwendung kommen, werden die Controllingaufgaben umfassend und praxisorientiert umschrieben werden können. Das Controlling als „dispositiver Zulieferer“ des Managements hat sich hierbei institutionell und funktional an den Anforderungen des Managements zu orientieren. Die Summe der Controllingaufgaben bildet die Controllingfunktion.

Sind Ziele und Aufgaben des Controllings festgelegt, ist es die Aufgabe der Controlling-Konzeption einen Bezugsrahmen zu bilden, in dem die Aufgabenerfüllung theoretisch möglich und praktisch gewährleistet ist. Diese Konzeption bildet dann auch die Basis für die Ausgestaltung von Controllingssystem und -applikation, welche die Konkretisierung der Controlling-Konzeption in der Praxis darstellen. Die Ausfüllung der Controlling-Funktion erfolgt durch die Controllinginstitution.

¹ Zusätzlich nimmt die Bedeutung der systemgestützten Controlling-Konzeption als Element der Corporate Governance zu. Vgl. Kapitel 14.

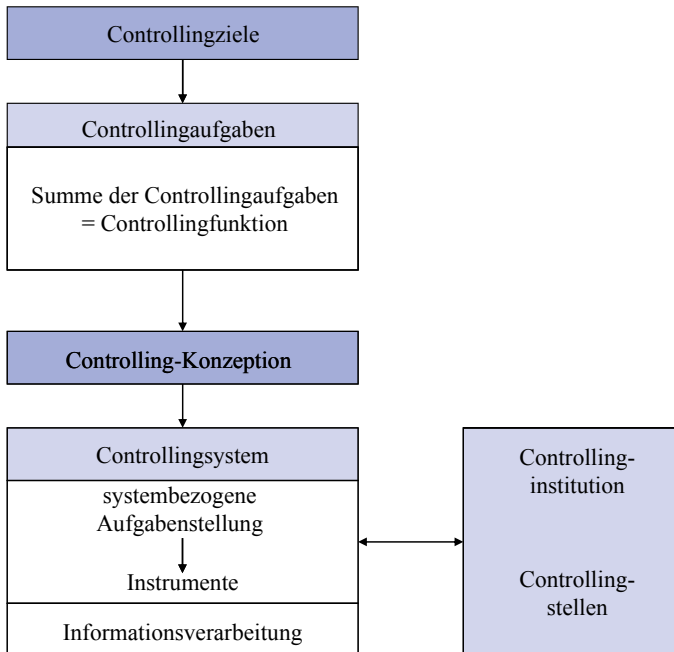


Abb. 1: Die Struktur des Controllings

1.1.2 Controllingziele

Unter **Controllingzielen** sollen jene Ziele verstanden werden, die zugleich Grundlagen und Ursachen für den Aufbau von Controllingsystemen sind. Sie leiten sich aus den jeweiligen Oberzielen des Unternehmens ab. Auf ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen bezogen können sich die Zielinhalte primär auf die Wirtschaftlichkeit in Form des Erfolges, der Rentabilität oder der Produktivität und auf die Liquidität beziehen. Grundsätzlich ist es nicht möglich, Controllingziele inhaltlich unabhängig von den zu Grunde liegenden Oberzielen, die als Determinanten der Controllingziele auftreten, zu konzipieren.

In einer formalen Betrachtungsweise sind die wesentlichen Ziele des Controllings die Unterstützung der Planung, die Koordination einzelner Teilbereiche sowie die Kontrolle der wirtschaftlichen Ergebnisse. Stand ursprünglich das Kontrollziel und die daran anknüpfende Wirtschaftlichkeitskontrolle im Vordergrund der Überlegungen, so lassen sich im Laufe der Entwicklung deutlich Verschiebungen in Richtung Planungsunterstützung und Koordination erkennen.

Damit das Controlling auch zukünftig seinen Aufgaben gerecht werden kann, hat es den geänderten Anforderungen, die sich insbesondere aus den sich wandelnden Rahmenbedingungen und dem daraus resultierenden Informationsbedarf ergeben, Rechnung zu tragen. Die Güte des Controllings wird insbesondere davon abhängen, inwieweit es dem Controller gelingt, das Management wirkungsvoll bei den veränderten Entschei-

dungsproblemen zu unterstützen. Während in den 80er Jahren die „**Konsolidierung**“ des **Controllingsystems** im Vordergrund stand, also insbesondere die Zusammenführung bewährter betriebswirtschaftlicher Planungs- und Kontrollinstrumente in der unternehmensspezifischen Informationssystemstruktur und der Aufbau eines adäquaten Berichtssystems, so verlagerte sich der Aufgabenschwerpunkt – vor dem Hintergrund der intensiven Auseinandersetzung über neuere Methodenansätze wie sie die Prozesskostenrechnung, das Zielkostenmanagement oder das Fixkostenmanagement darstellen – in den 90er Jahren in Richtung auf die **systematische Weiterentwicklung des Controlling-Instrumentariums**. Heutzutage wird die Umsetzung der bereits damals entwickelten Konzepte durch die neuen informationstechnischen Entwicklungen wie Big Data, Data Warehouse und Cloud, sowie auch die Organisation der Datenverarbeitung, -verdichtung und -speicherung sowie die integrierte Zusammenführung von Informationen im Rahmen von Reporting- und Planungsinstrumenten noch einmal deutlich begünstigt. Spätestens seit dem Übergang in das neue Jahrtausend hat sich die Bedeutung der Informationstechnologie deutlich erhöht. Da die Unternehmensumwelt zugleich komplexer als auch dynamischer wird, stellen sich neue Anforderungen an die Aggregation von Informationen. „Schnelle Entscheidungen“ werden zu einem Wettbewerbsvorteil und sind durch das Controlling zu gewährleisten. Zugleich stellt das Management zu Recht – oftmals auch getrieben durch regulatorische Eingriffe des Gesetzgebers – erhöhte Anforderungen an die Validität der durch das Controlling bereitgestellten Informationen. Das Controlling sieht sich dabei selbst der Anforderung ausgesetzt, effizient zu arbeiten und durch schlanke Strukturen und effektive Prozesse einen Beitrag zur Erhöhung des Unternehmenswertes zu leisten.

Auch die Finanzkrise ab dem Jahr 2008 hat dazu beigetragen, dass viele Entscheidungsverantwortliche für den Aufbau bzw. den Ausbau eines leistungsfähigen Controllingsystems sensibilisiert wurden. Zudem vergrößert sich durch die weitreichende Delegation von Entscheidungsbefugnissen und der Anforderungen (externer) Anspruchsgruppen der Adressatenkreis der Controllinginformationen. Gegenüber bislang zentral durchgeführten Kostendokumentationsrechnungen (z. B. die Betriebsabrechnung) gewinnt eine sehr viel stärkere Berücksichtigung der **individuellen – durch betriebswirtschaftliche und rechtliche Ansprüche geprägten – unternehmensinternen Informationsbedürfnisse** sowie ein angemessenes Informationsangebot für die verschiedenen (externen) Anspruchsgruppen zunehmend an Bedeutung. Dabei nimmt der Anteil **flexibler Spezialanalysen** gegenüber den Standardauswertungen zu, deren rasche Erstellung ebenfalls durch den geeigneten Einsatz der Informationstechnologie zu gewährleisten ist. Als Konsequenz hat sich das Controlling in Zukunft weitaus stärker als bislang der Individualisierung der Informationsnachfrage sowie der Flexibilisierung des Informationsangebots anzunehmen.

1.1.3 Controllingaufgaben und Controllingfunktion

Unter **Controllingaufgaben** ist eine **Solleistung** zu verstehen,² die der Erfüllung des Controllingzieles dient. Die Bestimmung solcher **Solleistungen** beschränkt sich im Zusammenhang mit dem Controlling im Wesentlichen auf Aktivitäten, die den Kom-

² Vgl. Hill; Fehlbaum; Ulrich: Organisationslehre, S. 122f. und Richter: Controlling, S. 126f.

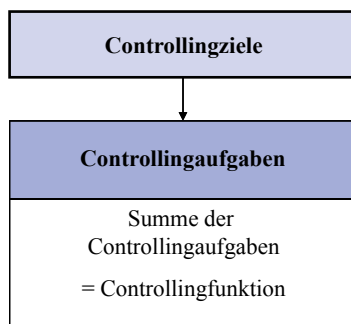


Abb. 2: Controllingziele und Controllingaufgaben

munikations- und Informationsverarbeitungsprozess betreffen. Aktivitäten wie Informationsbeschaffung, Informationsaufbereitung, Datenanalyse, Beurteilung und Kontrolle zählen mithin zu den wesentlichen Aktivitäten des Controllers.³

Deduktionsbasis für die Bestimmung der Controllingaufgaben – und damit für die Controllingfunktion – sind die jeweiligen **Ziele**. Dem Controlling sind solche Aufgabenbereiche zuzuordnen, die im Hinblick auf die Beeinflussung der Ziele als wesentlich angesehen werden können (**Steuerungsaufgabe**). Damit ist ein theoretisches Kriterium gegeben, das es zulässt, einzelne Aufgaben im Unternehmen im Hinblick auf ihre Controllingrelevanz zu beurteilen. Welche inhaltlichen Aufgaben konkret vom Controlling zu erfüllen sind, soll mithin aufgrund der von den einzelnen Bereichen zu erbringenden Zielbeiträge deduktiv abgeleitet werden. Ergänzend ist es erforderlich, die deduktiv gewonnenen Aufgaben vom betriebswirtschaftlichen Erfahrungsbereich ausgehend **empirisch-induktiv** zu **überprüfen** und ggf. zu **modifizieren** (vgl. Abb. 3).

Wenngleich die deduzierten Controllingaufgaben den empirisch-induktiv ermittelten Aufgabenbereich weitgehend abdecken, ist es dennoch notwendig, die verbleibenden empirisch-induktiv ermittelten Aufgaben gesondert auf ihre Zweckadäquanz zu überprüfen und die als nicht zweckadäquat angesehenen Aufgaben zu eliminieren. Grafisch wird dieser Sachverhalt in Abb. 4 dargestellt.

Hinsichtlich der grundsätzlichen Ausrichtung des Controllings muss die **Unterstützung der Führung** Ausgangspunkt für die konkrete Aufgabengestaltung des Controllers sein. Um die **Aufgabe der „Managementunterstützung“** zu konkretisieren, greifen wir auf den Entscheidungsbezug als Operationalisierungskriterium zurück, denn die Kernaufgabe der Entscheidungsträger des Unternehmens ist das Treffen von Entscheidungen. „Jede einzelne Entscheidung setzt bei den für die Entscheidung zuständigen Personen oder Gremien eine bestimmte fachliche Qualifikation voraus, und zwar eine solche, die der Art und der Bedeutung des Entscheidungsgegenstandes entspricht. ... Zur fachlichen

³ Die Summe der Controllingaufgaben bildet die Controllingfunktion als eigenständige Disziplin der Betriebswirtschaftslehre und abgrenzbarer Teilbereich der unternehmerischen Realität. Die Institution des Controllings (siehe Kapitel 1.1.6) nimmt in der Praxis je nach Zuschnitt ggf. nur eine Teilmenge dieser Aufgaben wahr. Einzelwirtschaftlich kann dies auf eine Kompetenzlücke innerhalb der Organisation hindeuten. Fallen hingegen in der Breite die durch die Wissenschaft identifizierten Aufgaben und Funktionen des Controllings mit den Handlungsnotwendigkeiten der betrieblichen Praxis auseinander, so kann dies auf ein sich verändertes Anforderungsprofil des Controllings hindeuten, auf welches die Wissenschaft wiederum etwa durch die Berücksichtigung neuer Aufgaben zu reagieren hat.

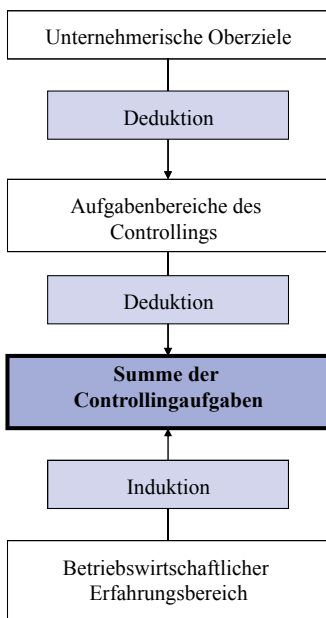


Abb. 3: Ermittlung der Controllingaufgaben

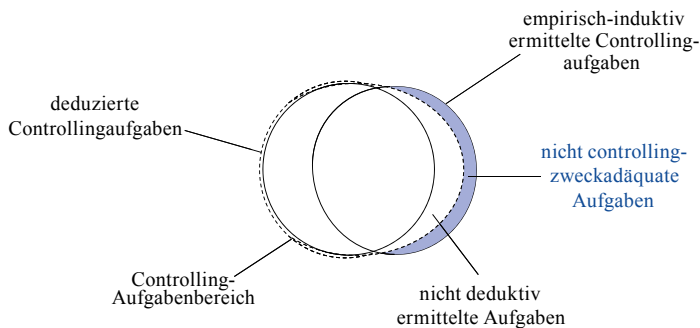


Abb. 4: Gesamtumfang der Controllingaufgaben

Qualifikation gehört auch die sachkundige Beurteilung der für die Entscheidung eingeholten Informationen.⁴⁴ Wenn Manager ihre Karriere im Unternehmen beginnen, sind sie i. d. R. als hochqualifizierte Spezialisten mit guten allgemeinen betriebswirtschaftlichen (und/oder technischen) Kenntnissen in einem bestimmten Verantwortungsbereich gefordert. Im Zuge der Höherqualifizierung wird aber der Überblick über das gesamte Spektrum der entscheidungsrelevanten Einzelprobleme zunehmend bedeutsamer. Hinzu tritt die Problematik der Koordination und insbesondere Priorisierung von Entscheidungssequenzen, denn oftmals dominiert die Dringlichkeit von Entscheidungen deren

⁴⁴ Gutenberg: Unternehmung, S. 162.

Wichtigkeit (**Koordinationsaufgabe**).⁵ Für den Zusammenhang von Management und Controlling ergeben sich daraus folgende Konsequenzen:

Das Management besitzt oftmals zwar exzellente übergreifende Informationen („Zusammenhangwissen“), ist jedoch bei Spezialproblemen auf den Sachverstand von Experten angewiesen. Der Controller ist ein (vorrangig) betriebswirtschaftlicher Experte, der das Management bei entsprechenden Spezialproblemen berät. Die **Beratungsaufgabe** des Controllings kann also aus der Know-how-Differenzierung bzw. -Spezialisierung abgeleitet werden. Das Management konzentriert sich auf die Koordination und Durchführung von dringlichen Entscheidungen und muss darauf vertrauen, dass wichtige Entscheidungen sorgfältig analysiert und möglichst beschlussfähig vorstrukturiert werden. Der Controller hält dem Management somit „den Rücken frei“, indem er für anstehende Entscheidungen alternierende Problemlösungsstrategien antizipativ erarbeitet. Die Entwicklung von Problemlösungen ist dabei nur sekundär maßnahmenorientiert, da das Entscheiden eine Zentralfunktion des Managements darstellt. Gleichwohl sind Maßnahmenvorschläge unverzichtbar, so dass von vielen Entscheidungsträgern in der Praxis zunehmend ein unternehmerisch denkender Controller gefordert wird (**Planungsaufgabe**). In der sich an den Entscheidungsprozess anschließenden Phase der Kontrolle des Realisierungsgrades der betrieblichen Pläne unterstützt der Controller das Management ebenfalls durch die Generierung und Verdichtung geeigneter Informationen und steht als Ansprechpartner für die Interpretation von identifizierten Abweichungen sowie die Vornahme von Anpassungsmaßnahmen zur Verfügung. Zudem wird der Controller – nach Möglichkeit – auch jenseits von vordefinierten Konzepten Schwachstellen im Unternehmen aufspüren und potenzielle Risiken hinsichtlich ihrer Relevanz für das Erreichen der Planziele beurteilen (**Kontrollaufgabe**).

Daraus wird ersichtlich, dass die primäre Aufgabe des Controllings in der **entscheidungsrelevanten Informationsversorgung der Führungskräfte** besteht. Die anstehenden Entscheidungsprobleme stellen dabei das Bezugsobjekt der Controllingaufgabe „Versorgung mit Informationen“ dar (**Informationsversorgungsaufgabe**). Obwohl von einigen Autoren die Informationsversorgungsaufgabe des Controllings als „Verkürzung“⁶ oder als „Degeneration der Controllingidee an sich“⁷ bezeichnet wird, stellt sie eine zentrale Bedingung für den Transformationsprozess von der allgemeinen Controlling-Konzeption in branchen- bzw. unternehmensspezifische Controllingssysteme dar. Gerade in traditionellen Industriebranchen ist Controlling den jeweiligen Zielgruppen nur mittel- und vermarktbar, wenn die Entlastung der Führungskräfte im Entscheidungsvorbereitungsprozess durch eine gezielte Informationsversorgung explizit hervorgehoben wird.⁸

Von daher verlangt der Aufbau einer **Controlling-Konzeption** stets auch die integrative Berücksichtigung einer entsprechenden **Informationskonzeption**. Diese Integrationsleistung mündet in der mehrdimensionalen Controlling-Konzeption. Gleichzeitig erfährt die Controllingfunktion – verstanden als Summe der Controllingaufgaben (vgl. *Abb. 1*) – eine deutliche Präzisierung in folgender Hinsicht:

⁵ Zum koordinationsbasierten Controllingssystem ausführlich *Horváth; Gleich; Seiter: Controlling*, S. 33 ff.

⁶ Vgl. *Lehmann: Controlling-Paradigma*, S. 49.

⁷ Vgl. *Weber: Controlling*, S. 24.

⁸ Vgl. z. B. *Reichmann; Fröhling; Busch: Controlling-Handbuch*. Vorsicht ist geboten, wenn der angloamerikanische Begriff „Performance Measurement“ mit dem Controlling gleichgesetzt wird und dadurch die anderen Funktionen des Controllings nicht adäquat berücksichtigt werden.

Controlling hat sich primär auf betriebswirtschaftliche Problemstellungen zu konzentrieren; dies verringert funktionsbezogene oder gar individuelle Spannungszustände bezüglich der Verteilung der Verantwortlichkeiten gerade in betrieblichen Schnittstellenbereichen wie z. B. der Neuproduktentwicklung, der Logistik oder der Qualitätssicherung. Das Controlling unterstützt dabei alle relevanten betriebswirtschaftlichen Führungs- und Ausführungsfunktionen (z. B. Implementierung von IT-Lösungen für betriebswirtschaftliche Problemstellungen), ist jedoch nicht selbst für die Realisation verantwortlich. So ist z. B. die Vertriebsleitung des Unternehmens direkt verantwortlich für die Absatzplanung, wird jedoch vom Marketing-Controlling durch ein entsprechendes Methoden- (bspw. Bereitstellung von Algorithmen zur Durchführung der Absatzmengenplanung) und Kommunikationsangebot (z. B. Schulung des Außendienstes in Fragen der Sortiments- und Verkaufsgebietsoptimierung) unterstützt.

Eine langfristige Controllingakzeptanz kann vielfach nur dann hergestellt werden, wenn die Globalaufgabe „**Führungsunterstützung**“ bzw. die daraus ableitbare Controllingaufgabe „**betriebswirtschaftliche Unterstützung von unternehmensbezogenen Planungs-, Koordinations-, Implementierungs- und Kontrollprozessen**“ durch eine differenzierte Aufgabenbeschreibung konkretisiert wird. Das Aufgabenspektrum des Controllings reicht dann von der (begleitenden) Erarbeitung von Informationsbedarfsanalysen bis hin zur Bereitstellung von IT-Lösungen für konkrete Problembereiche (vgl. *Abb. 5*).

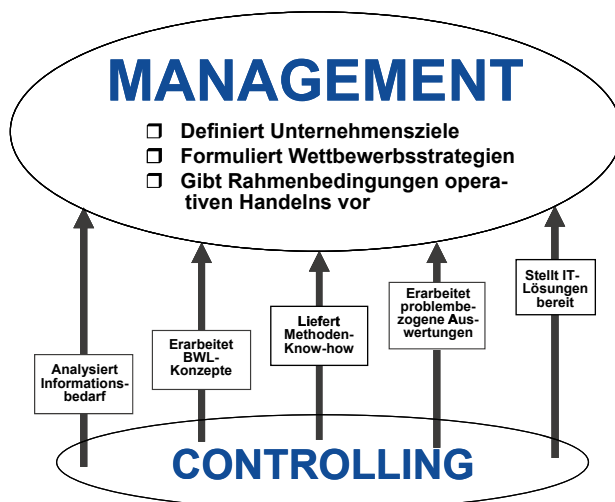


Abb. 5: Controlling als „dispositiver Zulieferer“ des Managements⁹

Damit wird auch deutlich, dass das Controlling im Sinne eines umfassenden betriebswirtschaftlichen Beratungsservice nicht allein dispositive, konzeptionell-orientierte Aufgaben wahrnimmt, sondern dann auch für die Umsetzung der Konzepte bzw. Implementierung verantwortlich zeichnet (**Implementierungsaufgabe**). Innerhalb dieses breiten Aufgabenspektrums des Controllings lassen sich vier Aufgabenschwerpunkte festlegen (vgl. *Abb. 6*):

⁹ Entnommen aus *Reichmann: Erfolgs-Controlling*, S. 8.

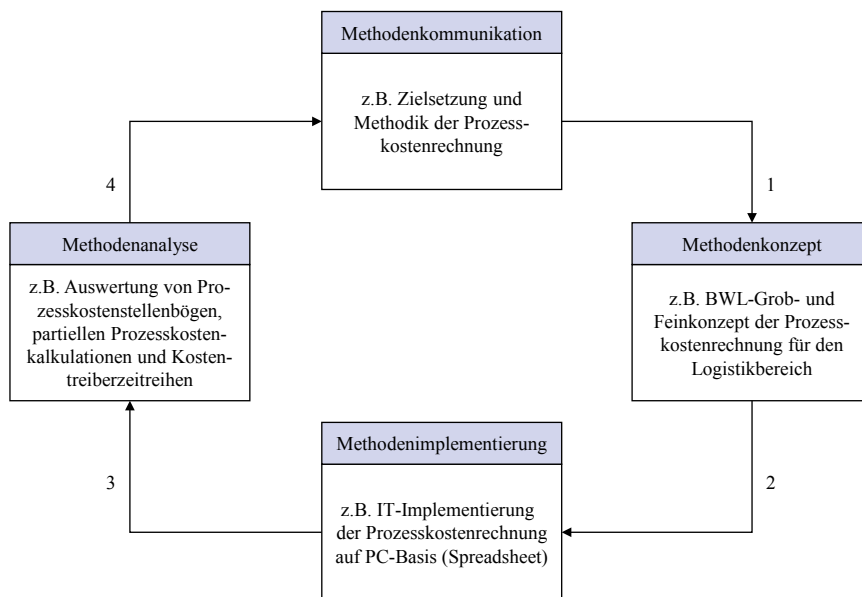


Abb. 6: Ableitung von Controlling-Schwerpunktbereichen aus den individuellen Managementzielsetzungen

Methodenkommunikation: Der Controller hat sicherzustellen, dass den an der Projektumsetzung beteiligten Mitarbeitern (zunächst) allgemeines Methoden-Know-how vermittelt wird. Hierzu zählen auch die Zielsetzungen sowie die Anwendungspotenziale der Methodik für das eigene Unternehmen.

Erarbeitung eines Methodenkonzeptes: Hier sind u. a. der Anwendungsbereich der Methodik, wie bspw. ein konkreter betrieblicher Einsatzbereich, die notwendigen Basisdaten und Entscheidungsobjekte (z. B. die relevanten Kostenstellen und die im Rahmen der Prozessanalyse selektierten Teil- und Hauptprozesse) sowie die aus den Projektzielsetzungen abgeleiteten Funktionalitäten (z. B. Beschränkung auf eine Prozesskostenstellenrechnung) festzulegen und zu dokumentieren. In dieser Phase dominiert also die konzeptionelle Unterstützung durch das Controlling.

Methodenimplementierung: Diese sollte auf Basis der im IT-Anwendungskonzept spezifizierten Hard- und Softwaretechnologien erfolgen. Handelt es sich um eine überschaubare Applikation (z. B. auf Basis eines Tabellenkalkulationsprogrammes), kann es sinnvoll sein, dass der Controller persönlich die Implementierung vornimmt. Bei komplexeren Lösungen, die exzellentes programmiertechnisches Wissen erfordern, wird die Implementierung hingegen durch Mitarbeiter des IT-Bereiches im Unternehmen oder – im Falle einer Fremdentwicklung – durch externe Anbieter erfolgen. Hier muss der Controller primär gewährleisten, dass die im betriebswirtschaftlichen Konzept verabschiedete Funktionalität im IT-Modell auch adäquat berücksichtigt wird. Er hat auch zu beurteilen, ob informationstechnisch bedingte, notwendige Abweichungen vom Konzept im Hinblick auf die verfolgten Zielsetzungen akzeptabel sind oder eine entsprechende Konzeptmodifikation erforderlich machen. Nach Abschluss der Implementierungsarbeiten sind Modellrechnungen erforderlich, indem auf Basis von Echtdateien die funktionale

und inhaltliche Stringenz der Anwendung geprüft wird. Hier hat der Controller für die Bereitstellung entsprechend abgestimmten Datenmaterials Sorge zu tragen.

Methodenanalyse: Der Controller muss prüfen, ob die durch die Applikation generierten Auswertungen (Standard- und Spezialberichte, Kennzahlen) zur Erfüllung der Projektanforderungen beitragen, ob also das verfügbare Informationspotenzial (Projektergebnis) tatsächlich zur Entscheidungsunterstützung in dem definierten Anwendungsbereich beiträgt (Projektzielsetzung). Erst wenn dies in zufriedenstellendem Maße der Fall ist, wird der Controller in Form eines Abschlussberichtes die Projektergebnisse dem Management präsentieren.

Wenn bislang davon ausgegangen wurde, dass die Problembereiche bzw. die Handlungsfelder des Controllings vorgegeben sind, resultierte dies aus dem Grundgedanken, dass das Controlling zielentsprechend arbeitet und mithin die Controllingziele deduktiv aus den zugrundeliegenden Unternehmenszielsetzungen abgeleitet worden sind.

Für den veränderten Zusammenhang von Managementzielsetzungen und Controllingaufgaben reicht die in *Abb. 3* beschriebene deduktive Zielermittlung jedoch nicht mehr aus. Aufgrund der erheblichen formalen und inhaltlichen Aufwertung zahlreicher Controllingpositionen muss dem **Anforderungskriterium „unternehmerisches Denken“** in der Praxis ein zunehmend höherer Stellenwert beigemessen werden. Übertragen auf die Controllingaufgabe „Führungsunterstützung“ bedeutet dies bspw., dass das Controlling nicht nur die festgelegte Informationsnachfrage befriedigen sollte, sondern ergänzend Informationen anzubieten hat, die die Problemlösungsqualität deutlich verbessern (**Rationalitätssicherungsaufgabe**). Vereinfachend heißt das, dass das Standardberichtswesen i. S. e. deduktiv ermittelten Informationsnachfrage darauf abzielt, eine kontinuierliche und relative starre Informationsnachfrage zu befriedigen. Demgegenüber werden Spezialberichte und -analysen für spezielle und fallweise Problemstellungen konzipiert (induktiv bestimmtes Informationsangebot). Immer dann, wenn vom Controlling zusätzlich angebotene Informationen eine kontinuierliche Berücksichtigung in den Entscheidungsprozessen finden, sollten sie sukzessive in die Standardberichte integriert werden.

In jedem Fall muss das Controlling sicherstellen, dass aus den unternehmerischen Zielen zielentsprechende Controllingbereiche und Controllinginstrumente abgeleitet werden. So vollzieht sich bspw. der Transformationsprozess für die Unternehmenszielsetzung „Steigerung des Unternehmenswachstums und -ertrags“ in *Abb. 7*, indem zunächst eine Konkretisierung des unternehmerischen Oberziels erfolgt, da das globale Erfolgsziel für eine differenzierte Controllingbereichsbildung und entsprechende Spezifizierung des Controllinginstrumentariums viel zu grob formuliert wäre.

Das Controlling sollte unmittelbar am Prozess der Zielkonkretisierung beteiligt werden, denn aus den unterschiedlichen Einzelzielen sind die Controllingbereiche zu bestimmen, aus denen Informationen zur Messung der Zielerreichung abzurufen sind. Besteht die aus der Unternehmenszielsetzung abgeleitete (Subziel) Spezifizierung – etwa wie in *Abb. 7* dargestellt – in der „Forcierung von Produktinnovationen“, so wird sich das Controlling z. B. mit der unternehmensbezogenen Ausgestaltung eines Projekt-Controllings und eines Marketing-Controllings beschäftigen müssen. Der Controller muss also aus den (vorgegebenen) Handlungsfeldern des Managements (abzuleitende) Handlungsfelder für den eigenen Bereich ermitteln (**Serviceaufgabe**). Transformationskriterien stellen dabei nicht die Ziele an sich, sondern die mit den Zielen korrespondierenden Soll-Informationen dar.

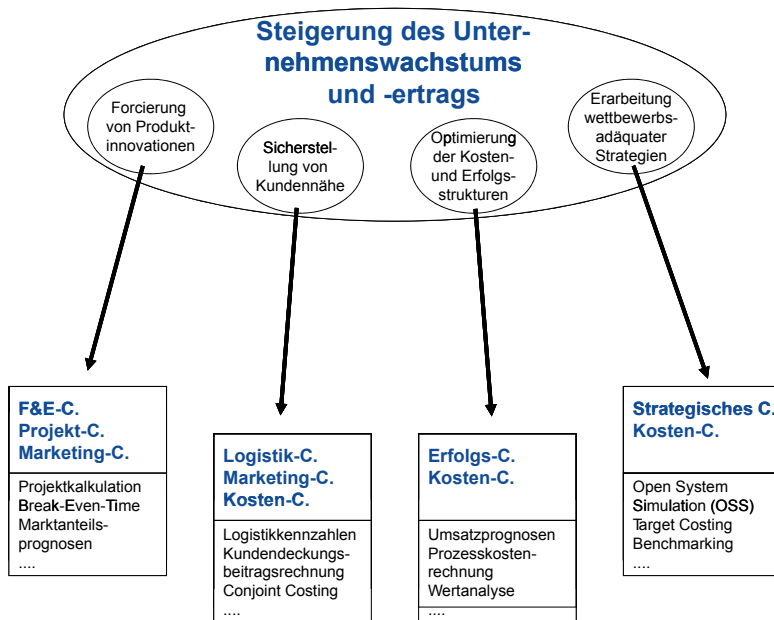


Abb. 7: Controlling als Servicefunktion von der Kommunikation bis zur Analyse

Bei diesen **Soll-Informationen** handelt es sich zumeist um hochverdichtete Führungsinformationen, die zur Beurteilung des Problemsachverhaltes auch auf der höchsten Aggregationsstufe herangezogen werden. Beispiele hierfür sind insbesondere die Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlen für das Gesamtunternehmen oder etwa für Tochterunternehmen im Rahmen einer Konzernberichterstattung, die dann sukzessive nach den enthaltenen Einzelinformationen aufgelöst werden. Dann wird konkret geprüft, in welchen Controllingbereichen diese Einzelinformationen, bei denen man häufig auch von sog. Basisdaten spricht, erfasst und – wie z. B. in der Kostenrechnung – ggf. vorverdichtet werden. Im letzten Schritt wird im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen und informationstechnischen Istanalyse geprüft, ob die zur Ermittlung der Einzelinformationen notwendigen Instrumente (z. B. Kalkulationsverfahren, Planungsfunktionen) bereits vorhanden bzw. hinterlegt sind. Ist dies nicht der Fall, so hat das Controlling entsprechende Instrumentalkonzepte zu erarbeiten.

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird deutlich, dass die Aufgaben des Controllings in engem Zusammenhang mit dem verfügbaren Methodenpotenzial stehen. Der Controller muss daher kontinuierlich prüfen, inwieweit das im Rahmen von allgemeinen Controlling-Konzeptionen verfügbare Instrumentarium zur Verbesserung der Entscheidungsqualität im eigenen Unternehmen beitragen kann. Zugleich hat sich der Controller zu fragen, mit welchen neueren konzeptionellen Entwicklungen sich die Controllingpraxis auseinandersetzen sollte und welche möglichen Konsequenzen sich daraus für die Entwicklung von Controlling-Informationswerkzeugen im Allgemeinen sowie für die Ausgestaltung einer zukunftsorientierten Informationssystemarchitektur¹⁰ im Besonderen ergeben können.

¹⁰ Der Begriff „Informationssystem“ beinhaltet hierbei sowohl die technische Umsetzung als auch die an der Informationsverarbeitung beteiligten Elemente einer Organisation.

Durch die Verlagerung der Informationsadressaten wird die **Kommunikationsaufgabe** des Controllings bedeutsamer, denn die Vermittlung von Controlling-Know-how in Form von internen Schulungen und Beratungen spielt eine zunehmend wichtigere Rolle, vor allem dann, wenn die aus organisatorischen Umstrukturierungen hervorgehenden „neuen“ Informationsadressaten (noch) nicht über ein zufriedenstellendes betriebswirtschaftliches Know-how verfügen, um die ihnen übertragenen zumeist technischen Verantwortlichkeiten (z. B. im Rahmen von Gruppenarbeitskonzepten) auch betriebswirtschaftlich angemessen zu fundieren. Hier ist ein **signifikanter Beratungs- und Betreuungsaufwand** für das Controlling entstanden.

1.1.4 Controlling-Konzeption

Die **Controlling-Konzeption** steckt als methodischer Ansatz (auf globale Weise) diejenigen Bereiche ab, die eine inhaltliche Spezifikation erfordern. Damit wird ein **Bezugsrahmen** geschaffen, der die Rahmenbedingungen für die konkrete Ausgestaltung in einem Controllingssystem und einer Controllingapplikation festlegt. Die Controlling-Konzeption enthält **entscheidungs- und informationsbezogene Elemente**.

Grundsätzlich lassen sich die im Rahmen einer Controlling-Konzeption ablaufenden **Informationsprozesse dreidimensional** abbilden. Die erste Dimension basiert auf der klassischen **Funktionseinteilung** des Unternehmens in Beschaffung, Logistik, Produktion, Marketing und Forschung und Entwicklung. Darüber hinaus wird im Rahmen dieser Funktionseinteilung der Führungsbereich aufgrund seiner spezifischen gesamtunternehmensbezogenen Entscheidungsprobleme abgegrenzt. Bei dieser funktionsorientierten Kategorisierung der Informationsprozesse werden die Informationen im Hinblick auf ihren Informationsbezug systematisiert. Die zweite Dimension bezieht sich auf **Kategorien von Informationen** wie Kosten- und Leistungsgrößen, Erträge und Aufwendungen sowie Zahlungsgrößen, beinhaltet des Weiteren aber auch nicht-monetäre Informationen wie Mengen- und Zeitgrößen. Auf der Stufe der Analyse- und Berichtssysteme wird z. B. zwischen Jahresabschluss-Controlling (JA-C), Kosten- und Erfolgs-Controlling (KuE-C), Finanz-Controlling (F-C), Investitions-Controlling (I-C) sowie Risiko-Controlling (R-C) für das Top-Management, dem Beschaffungs-Controlling (B-C), Produktions-Controlling (P-C), Logistik-Controlling (L-C), Marketing-Controlling (M-C) und Projekt-Controlling (PR-C) unterschieden. Unter dem Fokus der datenliefernden Systeme umfasst diese Dimension bei den Abrechnungssystemen die Finanzbuchhaltung, die Kostenrechnung, die Anlagenbuchhaltung und die Personalabrechnung, bei den Dispositionssystemen den Einkauf, die Produktionssteuerung, die Lagerwirtschaft und die Auftragsabwicklung sowie bei den technischen Erfassungssystemen die Betriebsdatenerfassung (BDE), die Zeitdatenerfassung (ZDE), die Qualitätssicherung (CAQ) und die Daten der digitalen Maschinensteuerung (DNC).

Die dritte Dimension stellt schließlich auf die **zeitliche Komponente** ab; sie lässt sich in eine operative und eine strategische Ebene differenzieren, so dass sich die gesamte Controlling-Konzeption in einen dreidimensionalen Bezugsrahmen (vgl. *Abb. 8*) einordnen lässt. Während die operative Ebene primär auf die funktionalen Controllingaufgaben fokussiert, bildet die strategische Ebene die Aufgaben des Controllings ab, um die Entscheidungsträger innerhalb des strategischen Management-Prozesses entscheidungs- und informationsbezogen in optimaler Weise zu unterstützen. Dabei ist die vom Management

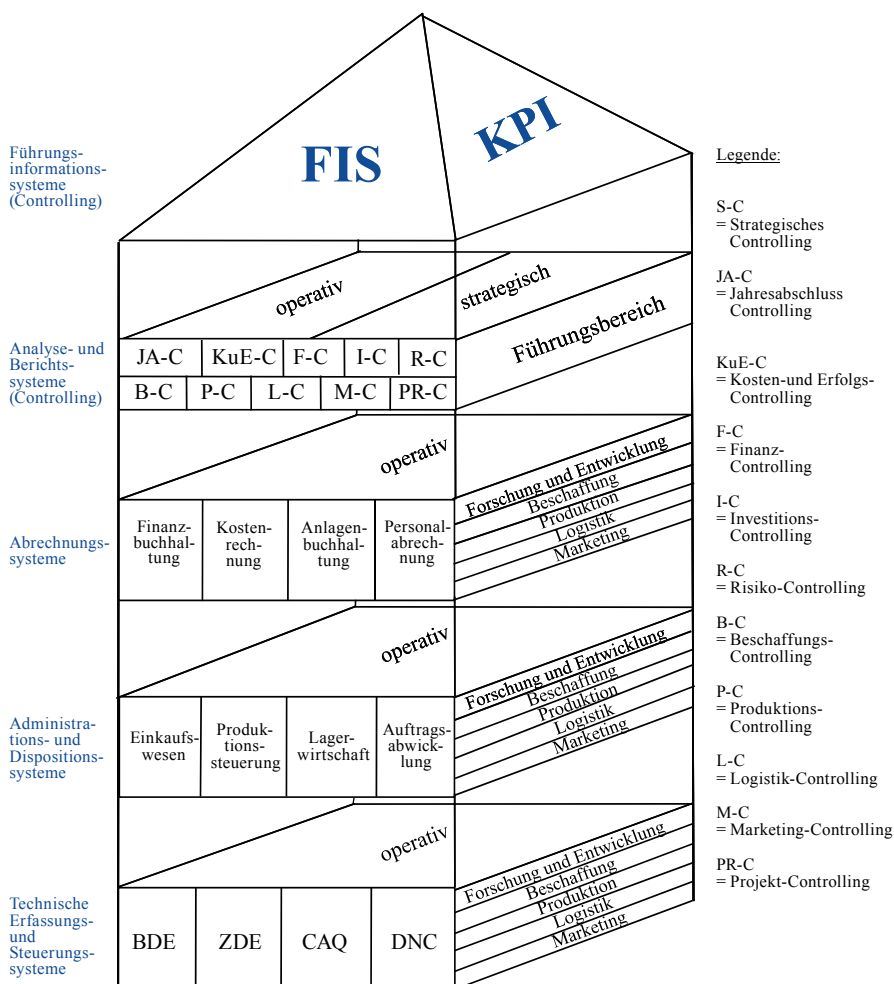


Abb. 8: Die mehrdimensionale Controlling- und Informationskonzeption

verfolgte Strategie im Unternehmen hierarchiebezogen zu kommunizieren, der Erfüllungsgrad laufend zu kontrollieren und die Aktivitäten der Organisationsmitglieder, insbesondere der Entscheidungsträger, zu koordinieren.

Im Fokus der strategischen Unternehmensplanung steht die „nachhaltige“ Existenzsicherung der Unternehmung durch die Erhaltung und den Aufbau neuer Erfolgspotentiale. Eine allein an operativen Größen orientierte Unternehmensführung steht angesichts des häufig schnellen Wandels im Unternehmensumfeld vor dem Problem, dass sich die Auswirkungen der geänderten Situation nicht selten zu spät auf die operativen Erfolgskriterien auswirken. Daraus erwächst die Notwendigkeit einer ergänzenden, strategischen Unternehmensführung, die es erlaubt, eventuell auftretende strategische Probleme zum frühestmöglichen Zeitpunkt zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten und die Dynamik der Umwelt als Grundlage für die strategische Planung in ausreichendem Maße zu berücksichtigen.

Das IT-gestützte Controlling im Rahmen der Controlling-Konzeption ist keine eigenständige Funktion, sondern dieser Begriff bezeichnet die Tatsache, dass die fachlichen Controllingfunktionen mit geeigneten IT-Lösungen unterstützt werden. Sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene werden IT-Lösungen eingesetzt und miteinander vernetzt, um die Informationsaufbereitung und -bereitstellung entsprechend der Bedarfe der unterschiedlichen Entscheidungsträger möglichst automatisiert zu realisieren. Die IT-Systeme auf operativer Ebene sind dabei die grundsätzlichen „Datenproduzenten“, welche die interne Datenquelle für die IT-Systeme auf strategischer Ebene darstellen. Mithilfe von, z. B., Data Mining und Business Intelligence Werkzeugen werden diese Daten, möglicherweise auch mit Daten aus externen Quellen kombiniert, automatisch analysiert, und die Analyseergebnisse zur Lösung verschiedener Entscheidungsprobleme adressatenorientiert bereitgestellt. Je nach Controllingfunktion, die unterstützt werden soll, sind unterschiedliche Informationsbedarfe und entsprechende Datenquellen zu berücksichtigen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die fachkonzeptionellen Anforderungen der Funktionen analysiert und dokumentiert werden, damit die Umsetzung durch die IT zielorientiert erfolgen kann.

Dem strategischen Controlling (S-C) kommen im Rahmen des strategischen Planungsprozesses von der Zielfindung bis zur Realisation und Kontrolle Planungs-, Koordinations-, Informations- und Kontrollaufgaben zu. Das Controlling stellt dabei der strategischen Planung das geeignete Instrumentarium zur Verfügung, d. h. Planungs- und Kontrollinstrumente werden hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile beurteilt und ihre Anwendungsbereiche sowie Ergänzungsnotwendigkeiten festgelegt. Die Informationsversorgungsaufgabe des strategischen Controllings bezieht sich auf die Sicherstellung einer entscheidungsbezogenen Informationsbereitstellung für die Planungsträger. Auf dieser Basis können dann die generelle Zielplanung sowie die konkreten strategischen Pläne für die Geschäftseinheiten, Funktionsbereiche und Regionen entworfen werden. Die strategischen Ziele sind jeweils entsprechend ihrer Auswirkung auf relevante Kennzahlen zu operationalisieren, und bezüglich ihrer Bedeutung für die operativen Teilpläne zu konkretisieren. Das strategische Kosten- und Erfolgs-Controlling ist daher Teil dieses Führungsinformationssystems, das sich in der Ausgestaltung an einem strategischen Kennzahlen- und Berichtswesen orientiert und mittels geeigneter Analyseinstrumente die für strategische Entscheidungen relevanten (strategischen) Erfolgstreiber identifizieren, beurteilen und in ihrer Beeinflussbarkeit durch das Unternehmen darstellen kann.

Das Risiko-Controlling (R-C) ergänzt diese Sichtweise um die Perspektive der (strategischen) Risiken und nimmt sich – auch den aktuellen Anforderungen der Kapitalmärkte und des deutschen Gesetzgebers nachkommend – einer risikoorientierten Betrachtungsweise der strategischen Ausrichtung des Unternehmens an. Insbesondere Unternehmen, die sich auf dem internationalen Markt bewegen, sind bezüglich ihrer Absatz-, Beschaffungs- und Kapitalmärkte hohen Anforderungen ausgesetzt. Gerade multinational verbundene Unternehmen müssen bezüglich der Informationsbeschaffung und -aufbereitung, der Datenanalyse, Beurteilung und Kontrolle hinsichtlich der Gefahrenpotentiale weit höhere Anforderungen an ein risikoorientiertes Management stellen, als kleine, national tätige Einzelunternehmen. Um die Marktpositionen der Unternehmen festigen und weiter ausbauen zu können, bedarf es einer genauen Kenntnis, kontinuierlichen Beobachtung und Berichterstattung der Risikopotentiale durch das Risiko-Controlling. Neben der Identifikation der Risiken findet sowohl eine Risikobeurteilung als auch eine

Steuerung der Risiken statt, die innerhalb des Risikomanagement-Prozesses durch eine fortlaufende Risikoüberwachung und Prozessüberwachung komplettiert wird.

Die sich daraus ergebenden Controllingaufgaben zerfallen in eine funktionale und eine monetär-orientierte Charakteristik. In Abhängigkeit davon, ob die Zeitdimension, die Funktionsorientierung oder die Informationskategorie als Anknüpfungspunkt gewählt wird, kann beispielsweise ein operatives Controlling und ein strategisches Controlling oder ein Logistik-Controlling und ein Kosten- und Erfolgs-Controlling unterschieden werden. Die Controllingssysteme als Spezifikation der Konzeption unterscheiden sich dann in Bezug auf das abgebildete Modell lediglich darin, dass unterschiedliche Schnittebenen durch den dreidimensionalen Raum gelegt werden können. Die Daten lassen sich dann für die mittlere Führungsebene zu verdichteten Umsatz-, Kosten-, Erfolgs- und Finanz-Controlling-Konzepten sowie zu weiteren verdichteten Führungsinformationen in Berichtsform (Managementberichte) zusammenführen und auf der obersten Führungsebene in ein Kennzahlensystem, wie im Kapitel 2 im Einzelnen dargestellt, integrieren (vgl. *Abb. 8*).

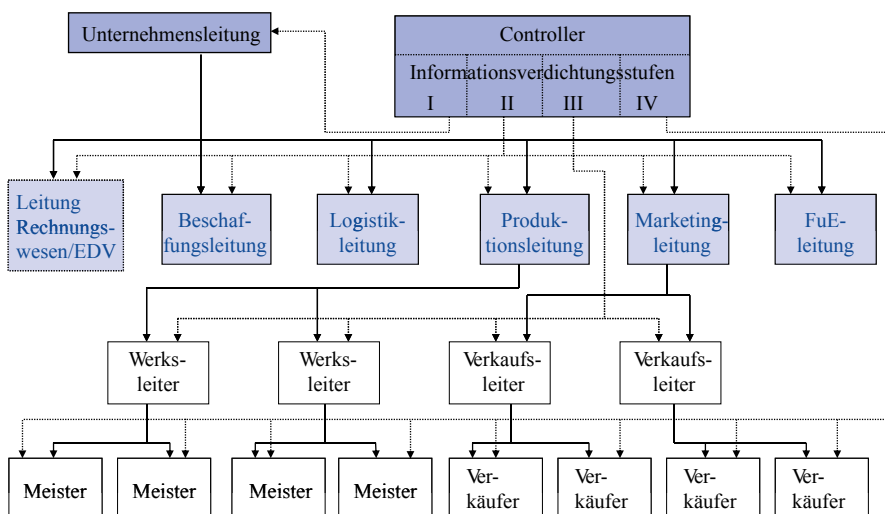


Abb. 9: Informationsstruktur des Controlling-Organisationssystems

Hinter dem in *Abb. 8* dargestellten Zugriff auf die Informationsbasis sowie die Informationsbereitstellung für die jeweiligen Entscheidungsbereiche durch das Controlling stehen differenzierte Prozesse der **entscheidungsebenenbezogenen Informationsbereitstellung**. Der Controller hat die Aufgabe, die für notwendig erachteten Informationen von allen Entscheidungsebenen einer Unternehmung abzurufen, zentral zu verarbeiten und anschließend in den gewünschten Verdichtungsstufen an die Unternehmensleitung sowie an die anderen Entscheidungsebenen in der Unternehmenshierarchie abzugeben (vgl. *Abb. 9*).

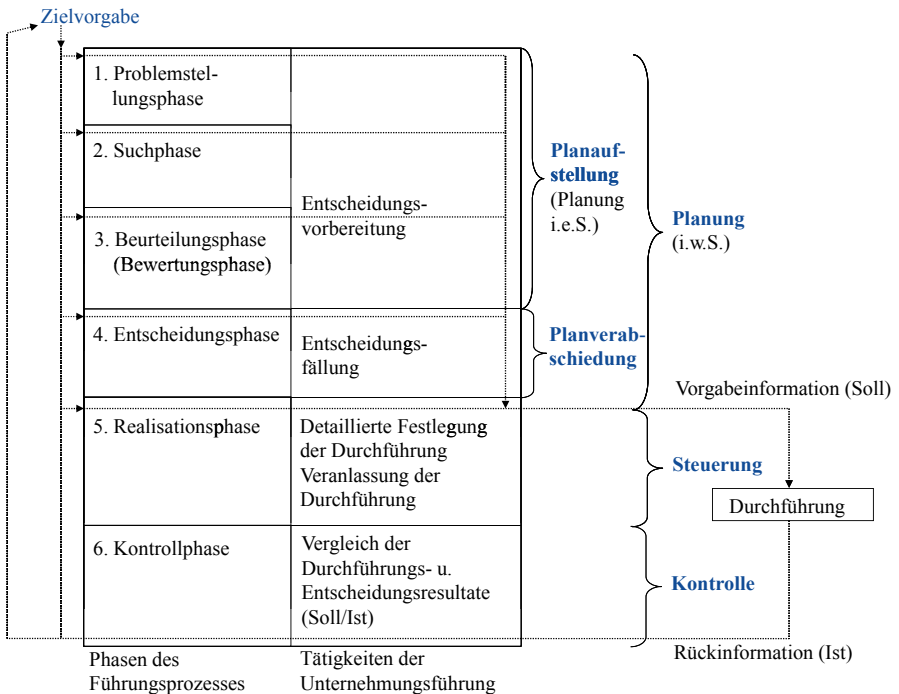


Abb. 10: Phasen des Entscheidungsprozesses¹¹

1.1.4.1 Controlling-Konzeption und Entscheidungsbezug

Zur Bestimmung der mit der Controlling-Konzeption verbundenen Absichten ist es erforderlich, die jeweiligen Analysebereiche entscheidungsorientiert, d. h. im Hinblick auf die **Phasen des Entscheidungsprozesses** (vgl. Abb. 10) entsprechend zu strukturieren.

Wenn man die Controllingaufgaben im Hinblick auf die Phasen des Entscheidungsprozesses aufteilt, wird die Controlling-Konzeption auf Planungs- und Kontrollprozesse ausgerichtet. Damit werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, verschiedene Unternehmensbereiche zu koordinieren.

Entscheidungsprobleme lassen sich auf unterschiedliche Arten erfassen. Probleme, die mit dem begrifflichen Instrumentarium der formalen Entscheidungstheorie vollständig beschrieben werden können, sollen als **wohl-strukturierte Probleme** angesehen werden. Sie zeichnen sich durch die nachfolgenden Merkmale aus:

- eine bestimmte Anzahl von Handlungsalternativen,
- Informationen über die Folgewirkungen,
- klar formulierte Ziele und Lösungsalgorithmen, mit deren Hilfe eine eindeutige Rangfolge der Alternativen gebildet werden kann.¹²

¹¹ Entnommen aus *Hahn: Kontrollrechnung*, S. 30.

¹² Vgl. *Heinen: Industriebetriebslehre*, S. 44.