

Controlling als Führungsfunktion

Eine Einführung in die Mechanismen betrieblicher Koordination

Bearbeitet von
Von Prof. Dr. Ernst Troßmann

2. Auflage 2018. Buch. XIV, 347 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5657 8
Format (B x L): 17,0 x 24,0 cm
Gewicht: 693 g

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Troßmann
Controlling als Führungsfunktion


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Controlling als Führungsfunktion

Eine Einführung
in die Mechanismen
betrieblicher Koordination

von

Prof. Dr. Ernst Troßmann

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen GmbH



Verlag Vahlen

Autorensatz: Troßmann – Controlling als Führungsfunktion (2. Auflage)

Herstellung: Frau Deuringer

Änderungsdatum: 12.02.2018

PDF erstellt am: 12.02.2018

Status: Druckdaten

Fotosatz Buck: Herr Vollmer (08705/92223)

Professor Dr. Ernst Troßmann leitet den Lehrstuhl Controlling an der Universität Hohenheim. Er vertritt eine gleichermaßen wissenschaftsbasierte und anwendungsorientierte Konzeption des Faches.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN 978 3 8006 5657 8

© 2018 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: PDF-Erstellung durch Autor

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweise: © Iurii; © Andrey Popov (depositphotos.com)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

gute Controller sind nicht arrogant. Sie hätten aber fachlich vielleicht gute Gründe dafür, es zu sein. Gute Controller führen ein Arbeitsleben in verborgener Schlauheit, die sie zum Nutzen ihres Betriebes einsetzen. Voraussetzung dafür ist, Bescheid zu wissen. Dazu will dieses Buch Anleitung geben und ein Grundgerüst bereitstellen.

Aber das Bescheidwissen sieht nicht einfach aus. Controlling ist ein großes Gebiet. Und es stellt sich oft nach wie vor als Sammelsurium verschiedener, teils durchaus pfiffiger Methoden dar. Beides hängt miteinander zusammen. Und es ist typisch für ein wenig strukturiertes Gebiet ohne einheitliches Verständnis.

Zum Glück aber trifft Letzteres für Controlling nicht zu. Denn es gibt nur wenige verschiedene Controlling-Auffassungen. Wenn man eine passende konsequent und durchgängig anwendet, mag sich Sinn und Struktur des Gebiets leichter erschließen. Das will dieses Buch tun. Es bietet nichts Revolutionäres; es nimmt keine Außenseiterposition ein. Vielmehr will es eine halbwegs ordentliche Einführung in das Grundwissen und die Standardmethodik des Controlling geben und dabei einer einheitlichen Grundauffassung folgen, die sich im Kern an der herrschenden Lehre orientiert. Deshalb ist der Text mit zahlreichen Beispielen durchsetzt. Deshalb wird bei all den so unterschiedlich erscheinenden Methoden stets die verbindende Gemeinsamkeit betont. Deshalb werden auch immer wieder Hintergründe erläutert, möglicherweise vereinzelt auch zum Ärgernis mancher Unternehmensberater.

Vielleicht, liebe Leserin, lieber Leser, finden Sie Freude an dieser Herangehensweise. Sie können die Lektüre übrigens mit jedem beliebigen Kapitel beginnen. Zahlreiche Querverweise (und Ihr Interesse am Fach) werden Sie dazu bringen, schließlich das ganze Buch zu lesen. Grundlegendes zum Controlling und Allgemeines zu seiner Vorgehensweise finden Sie in den ersten beiden Kapiteln. Es sind deshalb diejenigen, die etwas abstrakter ausfallen. Kapitel XII bietet Ihnen das, was in manchen Lehrbüchern eher zu Beginn platziert ist: die Vorstellung alternativer Auffassungen der Fachliteratur. Alle anderen Kapitel sind jeweils einem Controlling-Instrument gewidmet. Behandelt wird einerseits, was von grundsätzlicher Bedeutung, andererseits, was besonders stark verbreitet ist. Auswahl, Einteilung und Zusammenhang erläutert Ihnen der letzte Abschnitt von Kapitel II. In eigenen Bänden ausführlich dargestellt und hier deshalb

kürzer behandelt werden die allgemeinen Methoden des internen Rechnungswesens (Vahlen-Buch 4568) und insbesondere der Investitionsrechnung (Vahlen-Buch 4711).

Umfangreiche Unterstützung bei der Erstellung des Buches haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter meines Lehrstuhls geleistet, vor allem meine Sekretärin, Frau Carolin Glaunsinger, sowie meine Assistenten verschiedener Jahrgänge. Für die Erstauflage danke ich besonders Herrn Dr. oec. Matthias Rapp. Er war mir in vielen inhaltlichen Aspekten, aber auch zahlreichen Darstellungsfragen ein wertvoller Ratgeber. Für die Neuauflage gilt der große Dank Frau Mariya Antoniou, die mit geübtem Blick und geschickter Hand die Druckvorlage gestaltet hat.

Herrn Dennis Brunotte danke ich für die ursprüngliche verlegerische Initiative, die stets motivierende, hilfreiche und angenehme Begleitung dieses Projekts sowie sein umsichtiges Lektoratsengagement auch wieder in der jetzigen Auflage.

Hohenheim, im Januar 2018

Ernst Troßmann

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Kapitelübersicht

Inhaltsverzeichnis	IX
I. <i>Was Controlling ist:</i> Controlling im System der betrieblichen Führung	1
II. <i>Wie Controlling arbeitet:</i> Grundlagen zum Controlling-Instrumentarium	21
III. <i>Was Rechnungswesen und betriebliche Informationstechnik mit dem Controlling zu tun haben:</i> Controlling-Aufgaben bei der Gestaltung des betrieblichen Informationssystems	43
IV. <i>Worauf es bei der Gestaltung der betrieblichen Planung ankommt:</i> Controlling-Aufgaben bei der Planung betrieblicher Prozesse	77
V. <i>Was alle schon immer vermutet haben:</i> Controlling-Aufgaben bei der Kontrolle betrieblicher Prozesse	111
VI. <i>Wie das Universalwerkzeug intelligent eingesetzt wird:</i> Prinzipien der Kennzahlenanwendung im Controlling	127
VII. <i>Wo ein scheinbar simples Instrument zum intelligenten Mechanismus wird:</i> Das Berichtswesen als Controlling-Instrument	155
VIII. <i>Wie die verbreitetste Controlling-Standardmethode funktioniert:</i> Die Budgetierung als Controlling-Instrument	197

IX. <i>Wo das Controlling in der Personalführung mitredet:</i> Controlling-Funktionen bei der Gestaltung betrieblicher Motivations- systeme	231
X. <i>Warum es auch im einfachsten Fall manchmal nicht klappt:</i> Wertorientierte Unternehmenssteuerung	263
XI. <i>Wodurch Skandale vermieden werden sollen:</i> Zum Verhältnis von Controlling und betrieblichen Überwachungs- funktionen	287
XII. <i>Wie andere Controlling verstehen:</i> Kernlinien ausgewählter Controlling-Konzeptionen der Literatur	311
Ausblick: <i>Was sich im Fach so tut:</i> Entwicklungstendenzen der Controlling-Schwerpunkte in Wissen- schaft und Praxis	327
Literaturverzeichnis	329
Sachwortregister	343

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

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
II. <i>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
III. <i>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

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. Woraufes bei der Gestaltung der betrieblichen Planung ankommt:	
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 unternehmensorganisatorische 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

V. <i>Was alle schon immer vermutet haben:</i>	
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. <i>Wie das Universalwerkzeug intelligent eingesetzt wird:</i>	
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. <i>Wo ein scheinbar simples Instrument zum intelligenten Mechanismus wird:</i>	
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

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 Unternehmenssteuerung	263
1. Merkmale wertorientierter Unternehmenssteuerung	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

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG