

Controlling

von

Prof. Dr. Péter Horváth

12., vollständig überarbeitete Auflage

Controlling – Horváth

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Kostenrechnung und Controlling](#) – [Wirtschaft](#) – [Kostenrechnung und Controlling](#) – [Rechnungswesen und Controlling](#)

Verlag Franz Vahlen München 2011

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3878 9

beck-shop.de

Vahlens Handbücher
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

beck-shop.de

beck-shop.de

Controlling

von

Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

em. Professor für Betriebswirtschaftslehre
an der Universität Stuttgart

12., vollständig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN
www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3878 9

© 2011 Verlag Franz Vahlen GmbH
Wilhelmstr. 9, 80801 München
Satz: Fotosatz Buck
Zweikirchener Straße 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH
Crimmitschauer Str. 43, 08058 Zwickau
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort zur 12. Auflage

Auch nach über dreißig Jahren verfolgt dieses Buch das ehrgeizige Ziel, mit jeder Neuauflage den „State of the Art“ in Wissenschaft und Praxis des Controllings wiederzugeben. Aus diesem Grund wurde auch die nunmehr vorliegende 12. Auflage gewissenhaft überarbeitet sowie die aktuelle Controllingliteratur integriert.

Unverändert geblieben ist die Intention dieses Lehrbuchs. Wie in allen elf vorangegangenen Auflagen sollen auch in dieser Antworten auf drei umfassende Fragen gegeben werden:

- Was ist die Grundidee des Controllingkonzepts?
- Welche Aufgaben umfasst die Controllingfunktion?
- Wie wird die Controllingfunktion organisatorisch realisiert?

Was wir auch in dieser Auflage beibehalten haben, ist die grundsätzliche Vorgehensweise zur Beantwortung dieser Leitfragen. Kapitel 1 befasst sich mit dem Controllingkonzept als praxisbewährtem Lösungsansatz des Anpassungs- und Koordinationsproblems eines Unternehmens. Unter Nutzung der Ergebnisse zahlreicher empirischer Studien wird anschließend in Kapitel 2 auf der Basis des Systemansatzes ein umfassendes Modell der Controllingfunktion erarbeitet. Dieses dient als Ausgangsbasis der weiteren Darstellung. Kapitel 3 befasst sich mit den Controllingaufgaben im Hinblick auf das Planungs- und Kontrollsysteem. Kapitel 4 stellt die Controllingaufgaben bei der Informationsversorgung dar. Der Koordinationsbedarf und das Koordinationspotenzial der computergestützten Informationssysteme ist Gegenstand von Kapitel 5. In Kapitel 6 befassen wir uns mit der Revision als Teilaufgabe des Controllings. Die organisatorischen Aspekte des Controllings behandelt Kapitel 7. Zu jedem Kapitel gehören Kontrollfragen sowie eine umfangreiche Bibliografie mit Hinweisen auf die relevante Literatur. Die Sprache des Buches soll auch für den Nichtfachmann verständlich sein. Wir waren bestrebt, „Verfremdungsaspekte“ die durch eine allzu stark formalisierte Sprache entstehen können zu vermeiden.

Besonders der Untersuchungsgegenstand von Kapitel 5 die „Koordination des computergestützten Informationssystems“ unterliegt aufgrund der rasant wachsenden informationstechnischen Möglichkeiten einem stetigen Wandel. Dieses Kapitel wurde besonders intensiv überarbeitet und auf den neuesten Stand gebracht.

Zudem haben wir ein besonders aktuelles Controllingthema aufgegriffen, die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit. In einem einführenden Überblick wird die Notwendigkeit des Controllings thematisiert, die Unternehmensführung bei der Integration ökologischer Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung zu unterstützen.

Die Praxisbeispiele wurden in Absprache mit den beteiligten Unternehmen aktualisiert und an veränderte Unternehmenssituationen und -strukturen angepasst. Allen Mitarbeitern der jeweiligen Unternehmen sei an dieser Stelle für ihre freundliche Unterstützung gedankt. Auch ist es uns eine Freude, mit der *Munich Re* und der *Boerse Stuttgart AG* zwei neue Fallstudien präsentieren zu können.

Danken möchte ich meinen Kollegen Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. *Peter Mertens*, Herrn Dipl.-Ing. *Hartmut Blankenhorn* und Herrn Dipl.-Inf., M.Comp.Sc. *Michael Gschwendtner* für die Unterstützung bei dem „Review“ des Kapitels „Koordination des computergestützten Informationssystems“.

Bei der Überarbeitung und Aktualisierung hat mich mein Mitarbeiter, Herr Dipl.-Kfm., Dipl.-Sportwiss. *Andreas Aschenbrücker* tatkräftig unterstützt. Herr Dipl.-Kfm. *Dennis Brunotte*, zuständig für die Lektorats- und Programmleitung im Verlag Vahlen, hat die Entstehung der Neuauflage mit vielen Ideen begleitet. Beiden sei herzlichst gedankt für die hervorragende Zusammenarbeit!

Stuttgart, im August 2011

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. *Péter Horváth*

Vorwort zur 1. Auflage

Controlling ist in den letzten Jahren auch in der Bundesrepublik zu einer umfassenden und in vielen Unternehmen wahrgenommenen Führungsfunktion geworden, die Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung koordiniert. Es gibt heute kaum ein deutsches Großunternehmen ohne Controller. In mittleren und kleinen Unternehmen sowie in der öffentlichen Verwaltung gibt es jedoch noch immer einen „Controlling-Gap“. Da die durch Controlling zu lösenden Probleme der Anpassung an Umweltänderungen und der Koordination in der Unternehmung in der Zukunft eher umfangreicher und komplexer werden, sind die Berufsaussichten für Controller ausgezeichnet.

Unser Ziel ist es, die Führungsfunktion Controlling in allen betriebswirtschaftlich relevanten Dimensionen auf dem heutigen Stand von Forschung und Praxis unter Beachtung der sich vor allem in den USA abzeichnenden Entwicklungstendenzen darzustellen. Unsere auf dem Systemansatz beruhende Darstellung ist in erster Linie gestaltungsorientiert. Auf diese Weise soll die zwischen Forschung und Praxis häufig bestehende Kluft überbrückt werden. Zahlreiche Beispiele aus der deutschen und amerikanischen Praxis sowie die Ergebnisse empirischer Untersuchungen ergänzen die Grundlagendarstellung. Der Leser soll so in die Lage versetzt werden, reale Controllingprobleme meistern zu können. Unsere Darstellung stellt einen Versuch dar, theoretische Ansätze und praktische Erfahrungen zu verbinden. Das Risiko einer solchen Mischung besteht darin, dass Praktiker unsere Ergebnisse für nicht realistisch halten und Vertreter der Wissenschaft uns Theoriedefizit vorwerfen könnten.

Ein weiteres wesentliches Problem ergibt sich aus der Tatsache, dass sich die Funktionen des Controllings in einer raschen Entwicklung befinden und keineswegs einheitlich festgelegt sind.

Unsere Vorgehensweise ist wie folgt: In einer Einführung stellen wir das Anpassungs- und Koordinationsproblem und Ansätze zu seiner Lösung dar. Kapitel 1 befasst sich mit dem Controllingkonzept als praxisbewährtem Lösungsansatz des Anpassungs- und Koordinationsproblems in erster Linie anhand der Controllingorganisation amerikanischer Großunternehmen und der Ergebnisse empirischer Studien. Mithilfe des

empirischen Materials wird dann in Kapitel 2 auf der Basis des Systemansatzes ein umfassendes Modell der Controllingfunktion erarbeitet, das bei der weiteren Darstellung als Ausgangsbasis dient. Kapitel 3 befasst sich mit den Controllingaufgaben im Hinblick auf das Planungs- und Kontrollsysteem. Kapitel 4 stellt die Controllingaufgaben bei der Informationsversorgung dar. Mit der instrumentalen Dimension der Controllingtätigkeit, d.h. mit der automatischen Datenverarbeitung, setzt sich Kapitel 5 auseinander. In Kapitel 6 befassen wir uns mit der Revision als eine Teilaufgabe des Controllings. Die organisatorischen Aspekte des Controllings behandelt Kapitel 7. Zu jedem Kapitel gehören Kontrollfragen sowie eine umfangreiche Bibliografie mit Hinweisen auf die besonders relevante Literatur. Die Sprache des Buches soll auch für den Nichtfachmann verständlich sein. Wir waren bestrebt, „Verfremdungsaspekte“ durch eine allzu stark formalisierte Sprache zu vermeiden.

Die englischen Zitate wurden mit Ausnahme einiger markanter Textstellen ins Deutsche übersetzt.

Die Adressaten des Buches sind Controller und vor allem diejenigen, die Controller werden wollen, d.h. Studenten der Betriebswirtschaftslehre, des Wirtschaftsingenerwesens und der Wirtschaftsinformatik. An Vorkenntnissen wird das Wissen des Vorstudiums vorausgesetzt.

Dieses Buch verdankt viele Anregungen und wertvolle Mithilfe meinen Mitarbeitern im Fachgebiet Controlling der Technischen Hochschule Darmstadt. Die Herren Dr. Peter Gaydoul und Dr. Joachim Kiener haben mich mit Kritik und wertvollen Anregungen unterstützt. Die Herren Dipl.-Wirtsch.-Ing. Herbert Braun und Dipl.-Wirtsch.-Ing. Siegfried Posselt haben wichtige Hilfestellungen bei der Korrektur und beim Erstellen des Sachverzeichnisses geleistet. Frau Elisabeth Walpuski hat mit großer Sorgfalt und viel Geduld das Manuskript geschrieben. Ihnen allen gebührt mein Dank. Für die aufwendige und sachkundige Ausgestaltung des Buches danke ich dem Verlag Franz Vahlen. Schließlich gilt mein Dank Herrn Dipl.-Volkswirt Dieter Sobotka vom Verlag Franz Vahlen für die verständnisvolle Zusammenarbeit.

Darmstadt, im Januar 1979

Péter Horváth

beck-shop.de

Inhaltsübersicht

(Eine *detaillierte* Gliederung befindet sich am Beginn des jeweiligen Kapitels)

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1. Das Controllingkonzept als Lösungsansatz des Anpassungs- und Koordinationsproblems	1
1.1 Das Anpassungs- und Koordinationsproblem	3
1.2 Die Aufgaben des Controllers in der heutigen Praxis: Zwei Beispiele	9
1.3 Etwas Semantik: Kontrolle, Control, Controlling, Controllership, Controller	16
1.4 Die Ursprünge des Controllings	18
1.5 Möglichkeiten zur Erkundung des Controllings in der Praxis	20
1.6 Controlling in den USA	21
1.7 Controlling in der Bundesrepublik	42
1.8 Entwicklungstendenzen	61
1.9 Zusammenfassung und Ausblick	67
Testfragen zu Kapitel 1	68
Literaturempfehlung zu Kapitel 1	68
Literaturverzeichnis zu Kapitel 1	68
2. Das Controllingsystem in der Unternehmung	77
2.1 Anforderungen an einen konzeptionellen Ansatz zur Analyse und Gestaltung des Controllings	79
2.2 Der Systemansatz als Instrument zur Analyse und Gestaltung der Controllingfunktion	81
2.3 Unternehmung als System	92
2.4 Das Führungssystem	93
2.5 Das Controllingsystem	95
2.6 Die Koordination als zentrale Funktion des Controllingsystems	98
2.7 Grundlegende Methoden der Koordinationstätigkeit	109
2.8 Ergebniszielorientierung des Controllings	122
2.9 Das Controlling als ergebniszielorientiertes Koordinationssubsystem der Führung: Zusammenfassende Darstellung unserer Konzeption	127
2.10 Konzeptionen des Controllings – Einordnung unseres Controllingansatzes	131
2.11 Überblick über die weitere Vorgehensweise	135
Testfragen zu Kapitel 2	136
Literaturempfehlung zu Kapitel 2	136
Literaturverzeichnis zu Kapitel 2	137

3. Koordination des Planungs- und Kontrollsystems	143
3.1 Der Controller und die Planung und Kontrolle	145
3.2 Das Planungs- und Kontrollsysteem	146
3.3 Aufgaben des Controllings in Bezug auf das PK-System	171
3.4 Funktionale Aspekte der PK-Koordination	173
3.5 Instrumentale Aspekte der PK-Koordination	183
3.6 Organisatorische Aspekte der PK-Koordination	185
3.7 Schwerpunkte des PK-Controllings	201
3.8 Koordination in Planungs- und Kontrollsysteinen der Praxis	256
3.9 Zusammenfassung	281
Testfragen zu Kapitel 3	282
Literaturempfehlung zu Kapitel 3	282
Literaturverzeichnis zu Kapitel 3	282
4. Koordination des Informationsversorgungssystems	291
4.1 Controller und Informationsversorgung	295
4.2 Das Informationsversorgungssystem	296
4.3 Aufgaben des Controllings in Bezug auf das Informationsversorgungssystem	306
4.4 Ermittlung des Informationsbedarfs	310
4.5 Informationsbeschaffung und -aufbereitung	325
4.6 Informationsübermittlung	534
4.7 Wissensmanagement	549
4.8 Performance Measurement	554
4.9 Koordination von IV-Systemen der Praxis	559
4.10 Zusammenfassung	586
Testfragen zu Kapitel 4	586
Literaturempfehlung zu Kapitel 4	587
Literaturverzeichnis zu Kapitel 4	587
5. Koordination des computergestützten Informationssystems	605
5.1 Controller und Informationssysteme	607
5.2 Das Koordinationspotenzial der Informationsverarbeitung	612
5.4 Koordinationspotenzial und Koordinationsbedarf der Informationsverarbeitung in der Praxis	669
5.5 Zusammenfassung	684
Testfragen zu Kapitel 5	684
Literaturempfehlung zu Kapitel 5	685
Literaturverzeichnis zu Kapitel 5	685

6. Corporate Governance	691
6.1 Controlling und Corporate Governance	693
6.2 Interne Revision	696
6.3 Risikomanagement und -controlling	711
6.4 Interne Revision und Risikomanagement in der Praxis	716
6.5 Zusammenfassung	729
Testfragen zu Kapitel 6	729
Literaturempfehlung zu Kapitel 6	730
Literaturverzeichnis zu Kapitel 6	730
7. Gesamtorganisation des Controllings	735
7.1 Der Controller in der Organisation	737
7.2 Kontextfaktoren für die Controllingorganisation	742
7.3 GestaltungsvARIABLEN der Controllingorganisation	748
7.4 Bereichscontrolling am Beispiel des F&E-Controllings	778
7.5 Unternehmensnetzwerke und ihr Controlling	787
7.6 Anforderungen an die Person des Controllers	793
7.7 Einführung und Reorganisation des Controllingsystems	797
7.8 Lösungen zu Organisationsfragen des Controllings in der Praxis	803
7.9 Zusammenfassung	812
Testfragen zu Kapitel 7	813
Literaturempfehlung zu Kapitel 7	813
Literaturverzeichnis zu Kapitel 7	813
Sachverzeichnis	819