

Seminararbeit Controlling

P. Langi

Darstellung und Vergleich informationsorientierter Controllingfunktionen

2001

Verfasser	Patrick Langi Köthensdorfer Strasse 8 09114 Chemnitz E-Mail: patrick.langi@isym.tu-chemnitz.de
Studiengang	Wirtschaftsinformatik
Semester	7. Hochschul- und Fachsemester
Abgabetermin	16.11.2001
Referent	Dr. K. Glaser

Erklärung

Hiermit bestätige ich, dass ich die Seminararbeit selber verfasst habe. Aus fremden Quellen übernommenen Gedanken und Informationen habe ich entsprechend gekennzeichnet.

Chemnitz, den 16.11.2001

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Die Konzeptionen nach Zenz	1
2.1	Konzeptioneller Ordnungsrahmen	1
2.2	Bewertung	3
3	Informationsorientierte Controllingkonzeptionen	3
3.1	Zeitliche Einordnung der Konzeptionen	4
3.2	Die Konzeption nach Schiller.....	4
	Einordnung	5
3.3	Die Konzeption nach Müller	5
	Einordnung	6
3.4	Die Konzeption nach Maschke/Kolf	7
	Einordnung	9
3.5	Konzeption nach Heigl.....	10
	Einordnung	11
3.6	Konzeption nach Serfling.....	11
	Einordnung	12
3.7	Konzeption nach Link	13
	Einordnung	14
3.8	Konzeption nach Littmann	14
	Einordnung	15
3.9	Konzeption nach Reichmann.....	15
	Einordnung	15
4	Vergleich der Controllingkonzeptionen	16
4.1	Überblick	16
4.2	Instrumente	20
4.3	Institutionen.....	22
5	Literaturverzeichnis.....	23

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ordnungsrahmen nach Zenz.....	2
Abbildung 2: Zeitlich Einordnung der Konzeptionen.....	4
Abbildung 3: Schiller's Konzeption in Zenz'scher Klassifikation.....	5
Abbildung 4: Müller's Konzeption in Zenz'scher Klassifikation	7
Abbildung 5: Ableitung der Controlling Funktion.....	8
Abbildung 6: Matschke/Kolf Konzeption in Zenz'scher Klassifikation	9
Abbildung 7: Heigl'sche Konzeption in Zenz'scher Klassifikation.....	11
Abbildung 8: Serfling's Konzeption in Zenz'scher Klassifikation	12
Abbildung 9: Link's Konzeption in Zenz'scher Klassifikation.....	14
Abbildung 10: Littmann's Konzeption in Zenz'scher Klassifikation.....	15
Abbildung 11: Reichmann's Konzeption in Zenz'scher Klassifikation	16

Begriffsklärung

Controlling Aufgabe:

stellt eine im Unternehmen durch die Controllingstelle ausgeführte Aktivität dar, die das durch die Controllingstelle verfolgte Ziel direkt oder indirekt unterstützt.

Controlling Funktion:

Summe aller Controlling Aufgaben mit Unternehmenszielbezug.

Controllingstelle:

Ist die in der Aufbauorganisation der Unternehmung vorgesehene Organisationseinheit welche die, wie auch immer geartete, Controlling Funktion wahrnimmt

1 Einleitung

Inhalt und Anliegen dieser Seminararbeit soll es sein, die verschiedenen, in der Literatur vorhandenen informationsorientierten Controllingkonzeptionen, zusammenzutragen und in die Gliederung von Zenz einzuordnen. Im Anschluss sollen die einzelnen Konzeptionen näher beleuchtet werden. Zum einen sollen ihre Funktionen dargestellt werden und zum anderen sollen die benutzten Instrumente und die betroffenen Institutionen identifiziert werden. Im ersten Schritt wird versucht die zu betrachtenden Controllingkonzeptionen zu umreißen, diese grob gefasste Definition soll am Ende nochmals aufgegriffen und überprüft werden.

Die informationsorientierten Controllingkonzeptionen befassen sich in ihrer Breite mit dem Problem der Schaffung eines unternehmensweiten Informationssystems. Damit soll nicht nur gesichert werden, jederzeit umfassend und erschöpfend über Vergangenheit und Gegenwart Auskunft geben zu können, sondern es soll die Möglichkeit geschaffen werden, die Unternehmensentwicklung mittels umfassender Informationen zu „simulieren“, um so ein Instrument bereitzustellen, welches die Entscheidungsfindung unterstützt.

Um nun einige dieser Konzeptionen darzulegen und zu vergleichen, soll als erstes der von Zenz bereitgestellte Ordnungsrahmen erläutert und bewertet werden.

Im folgenden Aufsatz werden die Begriffe Controller, Controllingabteilung und Controllinginstitution synonym verwendet. Sie beschreiben alle, die in der Aufbauorganisation des Unternehmens vorgesehenen Stellen, welche die, wie auch immer geartete, Controllingaufgabe im Unternehmen erfüllen.

2 Die Konzeptionen nach Zenz

2.1 Konzeptioneller Ordnungsrahmen

Zenz versteht unter einer Controllingkonzeption ein System, welches Aussagen über den Zusammenhang zwischen der formulierten Problemstellung des Systems, dem Systemzweck¹, eines funktionalen Controllings und den verwendeten Mitteln herstellt. Zenz führt den Begriff „Mittel“ nicht weiter aus, daher soll davon ausgegangen werden, dass Mittel alle, gemäß der Konzeption sinnvollen Interventionsmöglichkeiten auf angeschlossene Systeme und Methoden und Modelle, welche die im Systemzweck enthaltene Funktion, bzw. deren Unterfunktionen geeignet unterstützen, umfasst. Zur Beschreibung eines solchen „... programmatischen Aussagensystem...“² zieht Zenz nun 3 Dimensionen heran, um eine

¹ vgl. Ulrich, H. : Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1970, S. 114

² vgl. Zenz, A.: Controlling in Dyckhoff, H. [Hrsg.]: Produktentstehung, Controlling und Umweltschutz: Grundlagen eines ökologieorientierten F&E- Controlling Heidelberg 1998, S. 34

Klassifikation, der in der Literatur vorhandenen Controllingkonzeptionen, vorzunehmen. Dabei konzentriert er sich auf die funktionalen, ablauforganisatorischen Aspekte der jeweiligen Konzeptionen.

Als erste zu untersuchende Dimension zieht Zenz den **Unternehmenszielbezug** heran, dies beschreibt inwieweit sich die zugrundegelegte Konzeption aus den Unternehmenszielen ableitet. Er unterscheidet zwei Formen, zum einen zeigt er eine Gruppe von Konzeptionen auf, die das Controlling aus den Erfolgs- und Finanzziele der Unternehmung herleiten. Auf der anderen Seite unterscheidet er Controllingkonzeptionen, welche alle Unternehmensziele dem Controlling zugrunde legen.

Als zweite Dimension diskutiert Zenz die **Funktionsbreite** des Controlling. Darunter subsummiert er alle führungsbezogenen Aufgaben des Controllings zur Sicherung der Funktion der Führung. Um diese Dimension operationalisierbar zu machen, geht er von Teilfunktionen der Führung aus und untersucht, welche der Funktionen durch die jeweilige Konzeption gesichert werden. Dabei stellt er einen Teilfunktionalitätenkatalog auf, um so eine messbare Vergleichsgröße zu erzeugen. Problematisch stellt sich dieses Vorgehen bei neueren Konzeptionen dar, da diese, laut Zenz, zu allgemein formuliert sind und so kaum auf betroffene Führungsteilfunktionen schließen lassen.

Als dritte Dimension definiert Zenz die **Funktionstiefe**. Inhaltlich umfasst dieses Kriterium die Einflussnahme des Controllings auf die Führungsentscheidungen einer Instanz. Diese Dimension soll nach Zenz nur zwei Werte annehmen können, entweder partiell oder vollständig.

Zur Verdeutlichung soll hier, die von Zenz in seinem Aufsatz angeführte Grafik, abgebildet werden.

Dimensionen	Ausprägung							
Unternehmens-zielbezug	Erfolgsziele		Finanzziele		weitere Unternehmensziele			
Funktionsbreite	Sicherung der Planung	Sicherung der Kontrolle	Sicherung der Organisation	Sicherung der Informationsversorgung	Sicherung d. Personal Führung	Sicherung d. Gesamtführung		
Funktionstiefe	Systementwurf	Systembewertung	Systemauswahl	Systemintegration	Systembetrieb		Systemüberwachung	Systemkoordination
					partiell	vollständig		

Abbildung 1: Ordnungsrahmen nach Zenz³

³ Quelle aus Zenz, A.: Controlling in Dyckhoff, H. [Hrsg.]: Produktentstehung, Controlling und Umweltschutz: Grundlagen eines ökologieorientierten F&E- Controlling Heidelberg 1998, S. 34

2.2 Bewertung

Die Gliederung von Zenz stellt sich als geschlossenes Instrumentarium zur Klassifikation von Controllingkonzeptionen dar. Unklar ist, nach Zenz, die Klassifikation von Controllingansätzen, welche im Controlling Metaführungsaufgaben sehen. Diese erfordern eine zusätzliche Ausprägung in der Funktionstiefe. Ein größeres Problem jedoch besteht in der Operationalisierbarkeit der einzelnen Dimensionen. Bei der Funktionstiefe liegt dies noch ziemlich offen und wird durch Zenz durch eine Beschränkung des Wertebereiches auf vollständig und partiell umgangen. Dieses Vorgehen schränkt allerdings die Skalierbarkeit und somit die Aussagekraft der Dimension stark ein. Probleme treten allerdings auch bei der Operationalisierung der Funktionsbreite auf. So wird von Zenz auf dieser Ebene lediglich die Sicherung betrieblicher Abläufe angeführt – dennoch ist der Wertebereich dieser Dimension immer noch unendlich. Daher treten Fragen bei der Klassifikation auf, da nicht klar ist nach welchen Kriterien neue Funktionen eingeführt werden könnten. Wenn man von den vorgegebenen Funktionen ausgeht, so treten Probleme bei der Subsumtion der tatsächlichen, real vorhandenen Controllingfunktionen, unter den von Zenz genannten, auf.

3 Informationsorientierte Controllingkonzeptionen

Hier sollen die zusammengetragenen Controllingkonzeptionen dargestellt werden, dazu wird jeweils ein kurzer Abriss zur Konzeption selber geliefert. Anschließend wird die jeweilige Konzeption in den Ordnungsrahmen von Zenz eingeordnet. Ein Vergleich der Konzeptionen anhand der von Zenz formulierten Merkmale erfolgt im Anschluss unter 4 Vergleich der Controllingkonzeptionen. Bevor die einzelnen Controllingkonzeptionen dargestellt werden, soll jedoch auf den Begriff des informationsorientierten Controlling eingegangen werden.

Ausgangspunkt der Überlegungen waren die Grenzen des klassischen Controllings⁴, wie sie durch das Rechnungswesen vorgegeben waren. Speziell waren strategische Planungs- und Kontrolldaten nur in begrenzter Weise den, durch das Rechnungswesen bereitgestellten, Informationen zu entnehmen. Aber gerade diese Verknüpfung war es, die gesucht wurde⁵. Im japanischen und englischen Sprachraum sind mit ABC (Activity-Based-Costing) und Target Costing bereits Ansätze vorhanden.⁶ Ziel der informationsorientierten Controllingkonzeptionen ist es daher, eine Verknüpfung verschiedener betrieblicher Informationsquellen und -senken herzustellen, um eine bestmögliche Unterstützung der

⁴ vgl. Müller, W.: Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 26 1974, S.683

⁵ vgl. Porter, M. E., 1996, Wettbewerbsvorteile, Frankfurt am Main und Shank, J. K./Govindarajan, V., 1993, Strategic Cost Management, New York et al.

⁶ vgl. Schiller, U.: Informationsorientiertes Controlling in dezentralisierten Unternehmen, 2000, Stuttgart

betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozesse auf taktischer, aber vor allem auf strategischer Ebene, zu erreichen.

Die erste dargestellte Konzeption ist, mit Absicht, keine methodisch fundierte, sondern stellt vielmehr eine Anwendung des informationsorientierten Controlling dar. Der Autor stützt sich in seinem Buch auf die Vorarbeiten, welche weiter unten dargestellt werden. Relevanz bekommt diese Konzeption durch die theoretische Anwendung (Unterstellung) des informationsorientierten Controllings mit neuerem Datum.

3.1 Zeitliche Einordnung der Konzeptionen

In diesem Abschnitt sollen die unten aufgeführten Konzeptionen nach Ihrem Erscheinungsjahr auf einem Zeitstrahl dargestellt werden.

Müller 1974	Littmann 1974	Bottler 1975	Maschke/ Koil 1980	Link 1981	Bornemann 1986	Ziegenbein 1989	Heigl 1989	Reichmann 1989	Huch 1992	Serfling 1992	Horváth 1993	Biethahn /Huch 1994	Baus 1996	Heinrich 1996	Mensch 1998	Schiller 2000
----------------	------------------	-----------------	-----------------------	--------------	-------------------	--------------------	---------------	-------------------	--------------	------------------	-----------------	---------------------------	--------------	------------------	----------------	------------------

Abbildung 2: Zeitlich Einordnung der Konzeptionen

3.2 Die Konzeption nach Schiller⁷

Schiller teilt die Unternehmung in koordinationsorientierter Tradition in zwei Subsysteme, zum einen nennt er das Leistungssystem, welches aus den Überlegungen auszugrenzen ist, und zum anderen das Führungssystem. Letzt genanntes zerlegt Schiller weiterhin in 6 Subsysteme⁸:

- Planungs- und Überwachungssystem,
- Informationssystem,
- Organisationssystem,
- Personalführungssystem,
- Lenkungssystem und
- Publikationssystem.

Die Aufgabe des informationsorientierten Controllings sieht er in der Abstimmung der Subsysteme Planung, Überwachung, Lenkung und Publikation mit dem Informationssystem. Es lässt sich festhalten, dass Schiller die Aufgaben des Controllers auf einer Meta-Ebene ansiedelt, welche durch die Schaffung der Strukturen für die restlichen Führungssysteme gekennzeichnet ist. Offen lässt Schiller, welche Arten von Funktionen der Controller während

⁷ vgl. Schiller, U.: Informationsorientiertes Controlling in dezentralisierten Unternehmen, 2000, Stuttgart

⁸ vgl. Schiller, U.: Informationsorientiertes Controlling in dezentralisierten Unternehmen, 2000, Stuttgart, S. 4

dem Systembetrieb übernimmt, allerdings kann hier, auch wenn nicht explizit genannt, die Kontrolle und der partielle Systembetrieb als Minimalkonfiguration angenommen werden. Durch die Vielschichtigkeit der Aufgabe des Systementwurfes, welche dem Controller bei Schiller zugesprochen wird, kann der Unternehmenszielbezug sehr umfassend sein. Schillers Schrift, deren Inhalt mit nichten die Darstellung einer informationsorientierten Controllingkonzeption ist, verwendet doch implizit eine eben solche. Somit handelt es sich nicht um eine lückenlose Darstellung der Konzeption, aber dafür um die in der Literatur rare Anwendung einer solchen, daher schien auch diese Quelle interessant.

Einordnung

Dimensionen	Ausprägung							
Unternehmenszielbezug	Erfolgsziele		Finanzziele		weitere Unternehmensziele			
Funktionsbreite	Sicherung der Planung	Sicherung der Kontrolle	Sicherung der Organisation	Sicherung der Informationsversorgung	Sicherung d. Personalführung	Sicherung d. Gesamtführung		
Funktionstiefe	Systementwurf	Systembewertung	Systemauswahl	Systemintegration	Systembetrieb		Systemüberwachung	Systemkoordination
				partiell	vollständig			

Abbildung 3: Schiller's Konzeption in Zenz'scher Klassifikation

3.3 Die Konzeption nach Müller⁹

Müller stützt sich bei seinen Untersuchungen zum Aufgabenbereich des Controllers auf eine Studie von Henning und Moseley¹⁰. Dort wird die Autorität des Controllers bezüglich verschiedener Aufgabestellungen untersucht. Als Stichprobenumfang wurden 25 mittlere Unternehmungen in den USA genutzt. Im folgenden soll also die Studie ausgewertet werden, um Müllers Annahmen zu den Aufgaben des Controllers nachzuvollziehen. In dieser Studie wird klar deutlich, dass die Funktionen des Controllers nicht nur einen Finanzzielbezug haben, welcher sich in Aufgaben wie dem Rechnungswesen, Versicherungsschutz und Berichten an staatliche Stellen oder Steuerangelegenheiten widerspiegeln, sondern auch einen Erfolgszielbezug. Dieser wird deutlich in Aufgaben, wie der Interpretation und Auswertung von Berichten oder der Budgetierung, hier vor allem der langfristigen. Weiterhin ist den Untersuchungen zu entnehmen, mit welcher Gewichtung die Autorität des Controllers in die tatsächliche Aufgabe eingeht. Dort ist zu erkennen das Aufgaben, die den Finanzzielen der

⁹ vgl. Müller, W.: Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 26 1974

¹⁰ Henning, D. A./Moseley, R. L.: Authority Role of a Functional Manager: The Controller, Administrative Science Quarterly, 1970, S.482 ff.

Unternehmung dienen, die höchste Gewichtung erfahren, wohingegen die Aufgabe, welche die Erfolgsziele des Unternehmens stützen, wesentlich geringer gewichtet sind. Dies heißt im Rahmen der Studie, dass noch andere Entscheidungsträger hier Einfluss ausüben. Auch liegt die letztendliche Entscheidungsgewalt nicht in den Händen des Controllers sondern ist an andere Stellen ausgelagert. Weitere, durch den Controller unterstützte Unternehmensziele sind der Studie nicht zu entnehmen.

Als zentrale Controllingaufgabe nennt Müller die Koordinationsaufgabe. Dies stützt sich auf die Feststellung, dass der Controller nicht nur als Informationsbereitsteller sondern auch als Informationsverwerter auftritt. Daraus schließt er, dass eine Verteilung der Informationen zu den jeweiligen Stellen erfolgt – gemäß der von Horvath formulieren Forderung: „...alle für Planung und Kontrolle benötigten Informationen mit dem notwendigen Genauigkeits- und Verdichtungsmaß am richtigen Ort und zum richtigen Zeitpunkt bereitzustellen“¹¹. Allerdings meint Müller einschränkend, dass nicht alle Arten der Informationsverarbeitung in den Aufgabenbereich des Controllers fallen. So beschränkt er sich explizit auf den taktischen Bereich und klammert den operativen und den strategischen aus. Somit formuliert er folgende Controlleraufgabe: „... das Controlling [hat] vor allen Dingen die Erfassung der die innerbetrieblichen Zustände und Abläufe abbildenden Informationen sowie deren Aufbereitung für verschiedene Verwendungszwecke wahrzunehmen ...“¹².

Einordnung

Die sich daraus ergebene Einordnung in die Klassifikation nach Zenz ist Abbildung 4 zu entnehmen. Aussagen bezüglich der Funktionstiefe werden von Müller kaum geliefert, allerdings geht aus seinem Absatz hervor, dass die tatsächliche Entscheidungsfindung nicht auf der Ebene der Controllingabteilung getroffen wird, daher ist von einer sehr eingeschränkten partiellen Funktionstiefe auszugehen, daher stützt sich die Unterlegung in lediglich auf der Wahrnehmung des von Müller gezeichneten Bildes durch den Autor.

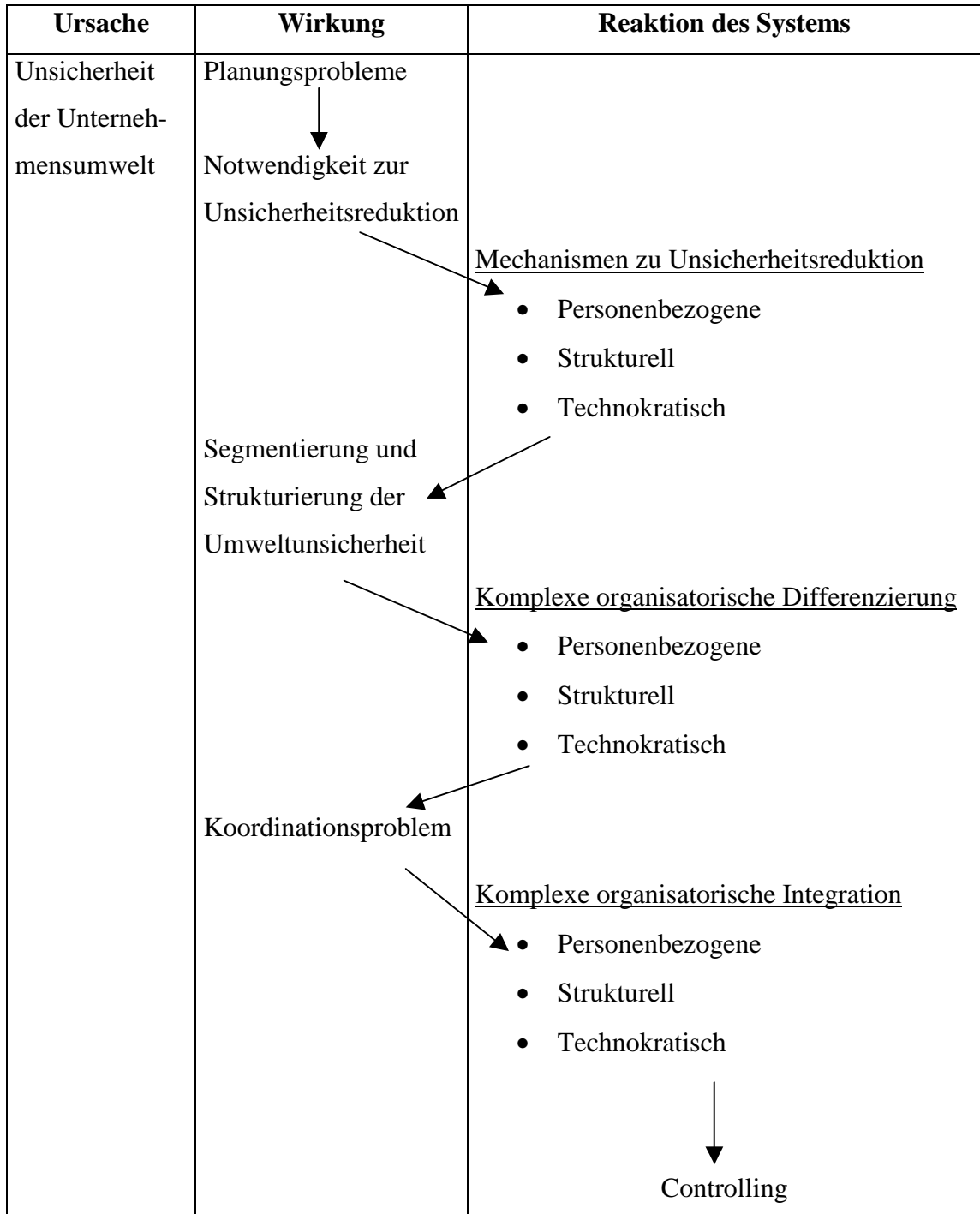
Dimensionen	Ausprägung							
Unternehmens-zielbezug	Erfolgsziele		Finanzziele		weitere Unternehmensziele			
Funktionsbreite	Sicherung der Planung	Sicherung der Kontrolle	Sicherung der Organisation	Sicherung der Informationsversorgung	Sicherung d. Personalführung		Sicherung d. Gesamtführung	
Funktionstiefe	Systementwurf	Systembewertung	Systemauswahl	Systemintegration	Systembetrieb partiell / vollständig		Systemüberwachung	Systemkoordination

¹¹ Horvath, P.: Controlling, 1994, München

¹² Müller, W.: Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 26 1974, S.688

3.4 Die Konzeption nach Maschke/Kolf¹³

Maschke und Kolf sehen die Notwendigkeit eines neuen Controllingkonzeptes unter anderem in dem Zwang, welchem Unternehmen ausgesetzt sind, sich an Veränderungen der relevanten Umweltsegmente anpassen zu müssen¹⁴.



¹³ vgl. Maschke, M. J./Kolf, J.: Historische Entwicklung, Begriff und organisatorische Probleme des Controlling, 1980, in Der Betrieb, Heft 13 1980

¹⁴ vgl. Maschke, M. J./Kolf, J.: Historische Entwicklung, Begriff und organisatorische Probleme des Controlling, 1980, in Der Betrieb, Heft 13 1980

Abbildung 5: Ableitung der Controlling Funktion¹⁵

Ziele einer Controllingkonzeption sehen die Autoren in der Reduktion von Unsicherheit, welche aus oben genannter Umweltdynamik und Umweltkomplexität resultiert. Als Mittel zur Unsicherheitsreduktion werden personenorientierte, strukturelle und technokratische Mechanismen angeführt.¹⁶ Dadurch wird die Umweltunsicherheit segmentiert und strukturiert. Die Auswirkung dieses Prozesses schlägt sich in der Differenzierung der einzelnen organisatorischen Einheiten nieder, durch sie wird versucht jeweils einem der identifizierten Unsicherheitssegmente zu begegnen. Die so entstehende innerbetriebliche Komplexität muss nun im nächsten Schritt koordiniert werden, dies geschieht wie dargestellt durch die innerbetriebliche Integration, dem Controlling.

Die Aufgaben des Controlling werden in Systemkoppelung und Systemdifferenzierung gesehen, wobei Differenzierung gerade eine Reaktion auf Unsicherheitssegmente in der Umwelt ist, daher kann hier dem Controlling die Überwachung eben dieser Umwelt als Aufgabe zugesprochen werden. Als weitere Aufgabe des Controlling wird die Gestaltung eines Informations- und Kommunikationssystem gesehen. Also die Schaffung von Koordinationskanälen zwischen den einzelnen Unternehmenssegmenten. Maschke und Kolf stellen dabei die Controllingabteilung in ihrer Bedeutung als Informationskonsument und Informationsproduzent auf eine höhere Stufe, welche den Controller befähigen soll direkt mit allen Organisationseinheiten zu kommunizieren, da dies die Qualität und Aktualität der Information nicht beeinträchtigt.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage der hierarchischen Einordnung der Controllingstelle. In dieser Konzeption wird von einem Herauslösen der Stelle aus dem Liniensystem gesprochen, dies führt dazu, dass sie in der Hierarchie vertikal angehoben werden. Zur Lösung des Problems der hierarchischen Eingliederung verweist die Konzeption auf Gaydoul¹⁷ und die zielbezogene Eingliederung. Allgemeingültig wird aber ausgesagt, dass die Controllingstelle funktions-, objekt- und ressortneutral in der Unternehmenshierarchie verankert sein sollte, um sein Funktion als Überwachungsinstrument erfüllen zu können.¹⁸ Wie bisher deutlich wurde, sprechen sich Maschke/Kolf gegen eine Einordnung der Controllingstelle in eine Linienorganisation aus. Auch die Organisation als Stab scheint ihnen

¹⁵ vgl. Maschke, M. J./Kolf, J.: Historische Entwicklung, Begriff und organisatorische Probleme des Controlling, 1980, in Der Betrieb, Heft 13 1980, S. 604

¹⁶ vgl. Khandwalla, P.: Unsicherheit und die „optimale“ Gestaltung von Organisationen, in: Grochla, E., (Hrsg.) Organisationstheorie, Bd. 1, 1975, Stuttgart, S. 141

¹⁷ Gaydoul, P.: Controlling und empirische Organisationsforschung, 1978, Controlling Forschungsbericht 77/2, DBW-Depot, Nr. 78-4-6, S. 6

¹⁸ Maschke/Kolf verweisen auf: Horvath, P.: Controlling in der Unternehmung – Aufgaben und Formen, Controlling Forschungsbericht 77/1, 1978, Die Betriebswirtschaft, DBW-Nr. 78-4-4, S. 16

nicht angebracht, da die Entscheidungsbefugnisse einer solchen Stelle zu gering oder an die der übergeordneten Stelle geknüpft sind. Die daraus resultierende Beratungsfunktion geht den Autoren nicht weit genug. Daher scheint es den Autoren angebracht, die Controllingstelle als Zentral- oder Querschnittsstelle organisatorisch zu implementieren. Die so entstandene Institution soll nun die controllingnahen, fachlichen Aufgaben zur Weisungsbefugnis erhalten, wobei die disziplinarische Weisungsbefugnis weiter in der Hand der Linie bleibt. Eine weitere Möglichkeit der organisatorischen Implementierung sehen die Autoren in kleinen Controlling-Spezialistenteams. Zu den tatsächlichen Weisungsbefugnissen sagen die Autoren nichts aus, sondern verweisen auf eine individuelle Regelung in Konformität mit den Unternehmenszielen.

Aufgrund der starken Betonung der Koordinationsaufgabe des Controlling ist sich der Autor über die Aufnahme dieser Arbeit nicht sicher gewesen, allerdings tritt in dieser Konzeption der informationsorientierte Charakter nicht soweit in den Hintergrund, daher muss der Ansatz zwischen den Zenz'schen Controllertypen 1 und 2 eingeordnet werden.

Einordnung

Die unterstützten Unternehmensziele, welche durch die Autoren implizit genannt werden, sind im wesentlichen Erfolgsziele, bedingt kann auch von einer Unterstützung von Finanzziele ausgegangen werden. Bezüglich der Funktionsbreite gehen Maschke /Kolf sehr weit, sie führen alle von Zenz unterschiedenen Funktionsbereiche als Controlling-Domäne an. Auszuklammern ist hier lediglich die Personalführung, wobei diese auch nicht wirklich ausgeschlossen ist, allerdings von den Autoren nicht explizit angeführt wird. Bei der Funktionstiefe kann von einer partiellen Übernahme von Führungsfunktionen gesprochen werden, es betrifft speziell die von den Autoren angeführten fachlichen Weisungsbefugnisse.

Dimensionen	Ausprägung						
Unternehmens-zielbezug	Erfolgsziele		Finanzziele		weitere Unternehmensziele		
Funktionsbreite	Sicherung der Planung	Sicherung der Kontrolle	Sicherung der Organisation	Sicherung der Informationsversorgung	Sicherung d. Personalführung	Sicherung d. Gesamtführung	
Funktionstiefe	Systementwurf	Systembewertung	Systemauswahl	Systemintegration	Systembetrieb partiell vollständig		Systemüberwachung Systemkoordination

Abbildung 6: Matschke/Kolf Konzeption in Zenz'scher Klassifikation

3.5 Konzeption nach Heigl¹⁹

Heigl's Vorgehen erweist sich als ein methodisch äußerst fundiertes, was bspw. am Vorgehen von Müller eher zu Kritik Anlass gibt. So grenzt Heigl die Controllingaufgabe aus zwei Richtungen ab, zum einem empirisch-induktiv, mit einem Stichprobenumfang, welcher beeindruckend ist²⁰, und zum anderen normativ-deduktiv. Einleitend wird festgestellt, dass die Controllingfunktion als solche keine Weisungsbefugnis beinhaltet sondern allenfalls eine Entscheidungs- (Weisungs-) unterstützung darstellt. Des weiteren wird bei der empirisch deduktiven Aufgabenfindung die Koordinationsaufgabe hervorgehoben, welche sich durch den höheren Controller-Bedarf in größeren Unternehmen abzeichnet. Die Aufgaben des Controlling erstrecken sich auf ein breites Feld, hier genannt werden sollen die 4 häufigsten Controllingaufgaben

- EDV gestütztes Controlling,
- Berichtswesen,
- Unternehmensplanung und
- Budgetierung.

Die weiteren Aufgaben sind der Arbeit von Heigl zu entnehmen. Aus den oben genannten Erkenntnissen stellt Heigl 4 hervor

- Mitwirkung in der Zielbildung,
- Anregung zur Schaffung von Informationssystemen für die Planung und Kontrolle,
- Betreuung und Koordination der Informationssysteme [...] und
- Interpretation des Informationsoutput und Weitergabe an Geschäftsleitung und Linieninstanzen.²¹

Zur Feststellung der Controllingaufgabe verwendet Heigl das Phasenschema der Willensbildung reflexiv²². Dabei belässt er die Entscheidung an sich bei den jeweils anderen Organisationseinheiten und auch die anderen 3 Stufen des Phasenschemas sind nicht zwangsläufig Controllingaufgaben. Er sieht die Aufgabe hier in der Koordinationshilfe bei den 4 Stufen der Willensbildung – diese Hilfe besteht im wesentlichen aus der Bereitstellung von Informationen. Heigl sieht die Aufgabe des Controlling in einer Unterstützungsfunktion, darüber hinaus gehende Aufgaben der Entscheidungsfindung grenzt er klar ab.²³ Die Funktionsbreite wird von Heigl nicht eingeschränkt und erstreckt sich auf alle Unternehmensbereiche. Oben dargestellte Funktionstiefe beschränkt sich auf ein bestehendes

¹⁹ vgl. Heigl, A.: Controlling – interne Revision, 1989, Stuttgart

²⁰ vgl. Übersicht in Heigl, A.: Controlling – interne Revision, 1989, Stuttgart, S. 22

²¹ vgl. Heigl, A.: Controlling – interne Revision, 1989, Stuttgart, S. 23

²² vgl. Harbert, L.: Controllingbegriffe und Controllingkonzeptionen. Diss., 1982, Bochum

²³ vgl. Heigl, A.: Controlling – interne Revision, 1989, Stuttgart, S. 28

Controllingsystem, ist ein solches nicht vorhanden gehen die Befugnisse des Controllers zur Schaffung eines solchen weiter, dass heißt vom Entwurf bis zur Implementierung des Systems. Als Orientierungsgrundlage bei der Schaffung nennt Heigl die sehr dehnbaren „Informationsnachfrage der Unternehmensleitung“.

Einordnung

Der Unternehmenszielbezug der Controllingaufgabe wird von Heigl in keiner Weise eingeschränkt, somit sind Erfolgs- und Finanzziele unbedingt als angenommen zu betrachten. Sonstige Unternehmensziele können ebenfalls vorausgesetzt werden, da die Aussagen von Heigl dem nicht widersprechen – im Gegenteil, Heigl fordert sogar die Controllingaufgabe aus den Unternehmenszielen abzuleiten. Die Orientierung der Controllingaufgabe am gesamten Zielsystem der Unternehmensführung stellt sich als ein zentrales Konzept der Heigl’schen Konzeption dar. Auch die Funktionsbreite wird nicht eingeschränkt. Allein die Funktionstiefe stellt sich bei Heigl als kontrovers den anderen Klassifikationsmerkmalen gegenüber. So sieht er die Controllingaufgabe eine Hilfsfunktion, eine Vermischung dieser mit Entscheidungsbefugnissen lehnt er rigoros ab. Allein bei der Schaffung des Controllingsystems gehen die Aufgaben des Controllers weiter.

Dimensionen	Ausprägung						
Unternehmens-zielbezug	Erfolgsziele		Finanzziele		weitere Unternehmensziele		
Funktionsbreite	Sicherung der Planung	Sicherung der Kontrolle	Sicherung der Organisation	Sicherung der Informationsversorgung	Sicherung d. Personalführung	Sicherung d. Gesamtführung	
Funktionstiefe	Systementwurf	Systembewertung	Systemauswahl	Systemintegration	Systembetrieb partiell / vollständig		Systemüberwachung / Systemkoordination

Abbildung 7: Heigl'sche Konzeption in Zenz'scher Klassifikation

3.6 Konzeption nach Serfling²⁴

Serfling trennt in seinen Betrachtungen den institutionellen und den funktionellen Controllingbegriff. Und somit betrachtet er Controllingaufgaben und Controllinginstitutionen bzw. -stellen. Dabei versteht er Controlling als „... informationsversorgendes System zur Unterstützung der Unternehmensführung durch Planung, Kontrolle, Analyse und Entwicklung von Handlungsalternativen zur Steuerung des Betriebsgeschehens zu verstehen.“. Serfling sieht die Controllingfunktion als eine unterstützende Servicefunktion und grenzt hier die Entscheidung als solche aus, diese wird auf der unterstützten Stelle getroffen. Dabei spricht er

²⁴ vgl. Serfling, K.: Controlling, 1992, Stuttgart

dem Controlling einen integrativen Charakter zu, damit meint er die Vernetzung von Informationen aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Diese sollen dann zur Entscheidungsunterstützung in einem Unternehmensbereich beitragen. Als Entscheidungsstelle, welche vom Controlling unterstützt werden soll, nennt Serfling lediglich die Geschäftsleitung. Anderen Unternehmensbereichen unterstellt er „controllinggeprägtes“ Denken, allerdings auf Grundlage der in dem Bereich vorhandenen „bereichsspezifischen“ Methoden. Alles andere wäre, nach Serflings Meinung, eine Vermischung von Kompetenzen und Zielstellungen. Problematisch gestaltet sich die Darstellung der Controllinginstrumente bei ihm, so ist häufig von umfassenden betrieblichen Daten die Rede, welche kaum Konkretisierung finden.

Einordnung

Der Unternehmenszielbezug tritt bei Serfling nicht klar hervor, allerdings kann anhand der für den Controller identifizierten Aufgaben von der Unterstützung des Erfolgs- und Finanzziels gesprochen werden. Über sonstige Unternehmensziele wird keine Aussage getroffen. Allerdings scheint dem Autor die Begrifflichkeit, welche Serfling wählt, zu eng, um etwaige sonstige Unternehmensziele unterstützen zu können. Serfling sieht in der Controllingfunktion lediglich die Unterstützung der Unternehmensleitung, er betrachtet Entscheidungsprozesse auf anderen Hierarchieebenen nicht oder zumindest nicht als vorrangige Controllingaufgabe. Zentrale Controllingaufgabe sieht Serfling in der Informationsversorgung – allerdings bleibt offen, warum er diese Informationen nur der Unternehmensleitung zur Verfügung stellen will. Von einer Sicherung der Planung und Kontrolle soll bei der Einordnung dennoch ausgegangen werden, da diese Aufgaben der Unternehmensleitung darstellen. Und diese wird nach Serflings Konzeption unterstützt.

Dimensionen	Ausprägung							
Unternehmenszielbezug	Erfolgsziele		Finanzziele		weitere Unternehmensziele			
Funktionsbreite	Sicherung der Planung	Sicherung der Kontrolle	Sicherung der Organisation	Sicherung der Informationsversorgung	Sicherung d. Personalführung	Sicherung d. Gesamtführung		
Funktionstiefe	Systementwurf	Systembewertung	Systemauswahl	Systemintegration	Systembetrieb partiell vollständig		Systemüberwachung	Systemkoordination

Abbildung 8: Serfling's Konzeption in Zenz'scher Klassifikation

3.7 Konzeption nach Link²⁵

Link spricht in seinem Aufsatz von einer Controllingfunktion, welche im Kern in der informationswirtschaftlichen Dimension besteht. Er sieht Entscheidungsprozesse als Informationsverarbeitungsprozesse und daher die eingesetzten Informationen als Rohstoff, welcher im Rahmen der Entscheidungsfindung verarbeitet wird.²⁶ Link sieht die Aufgabe des Controllers in der des Leiters der Informationswirtschaft, welcher dem internen Rechnungswesen, dem Operation Research sowie den EDV Stellen übersteht. Im Konzept von Link kann von einer Führungssubstitution gesprochen werden, so lagert er Funktionen, welche in der klassischen Betriebswirtschaftslehre als ein Teil des Führungssystem gesehen wird, in die Controllingstelle aus. Dabei wirft er einen interessanten Aspekt zur aufbauorganisatorischen Eingliederung der Controllingstelle im Unternehmen auf. So beschreibt er die Controllingstelle als ein „Unternehmen im Unternehmen“²⁷, welches seinen Markt in den Entscheidungsträgern im Unternehmen hat. Interessant stellt sich dieser Blickwinkel dar, da Link ein Instrumentarium zum marktgerechten Verhalten der Controllingstelle anspricht. So zeigt er beispielsweise die Sinnhaftigkeit einer Segmentierung eines solchen Marktes oder geht auf die entsprechende Marktforschung, d. h. Informationsbedarfsanalyse ein. Dieses Vorgehen ist auch bei Müller²⁸ zu sehen, allerdings ist die Grundlage, auf welche Link abstellt, neu. Intern teilt Link die Controllingstelle in zwei Ebenen, zum einen sieht er die Controllingfunktion in der Unterstützung der Unternehmensleitung, zum anderen auf der Ebene der Fachabteilungen. Dementsprechend unterscheidet er zwischen Zentral-Controller und Sub-Controller. Den Zentral-Controller sieht Link als ein Mitglied der Unternehmensführung, an dieser Stelle tritt ein idealtypischer Fall des Zenz'schen Typen I hervor, so handelt es sich nicht wie in den anderen dargestellten Konzeptionen um eine Verlagerung von Management Aufgaben an eine andere Stelle, sondern um eine Zusammenfassung von Management Aufgaben mit informationswirtschaftlichen Charakter **auf der Ebene des Managements**. Den Subcontrollern räumt Link kaum Managementbefugnisse ein sondern sieht sie als eine

²⁵ vgl. Link, J.: Die methodologischen, informationswirtschaftlichen und führungspolitischen Aspekte des Controlling, 1981, Zeitschrift für Betriebswirtschaft Heft 3, 1982

²⁶ vgl. Link, J.: Die methodologischen, informationswirtschaftlichen und führungspolitischen Aspekte des Controlling, 1981, Zeitschrift für Betriebswirtschaft Heft 3, 1982, S. 262

²⁷ vgl. Link, J.: Die methodologischen, informationswirtschaftlichen und führungspolitischen Aspekte des Controlling, 1981, Zeitschrift für Betriebswirtschaft Heft 3, 1982, S. 269

²⁸ vgl. Müller, W.: Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 26 1974

Unterstützung der Unternehmensbereiche, welche an sich ebenfalls unterstützenden Charakter haben.

Einordnung

Die Konzeption nach Link stellt sich als idealtypisch für die Einordnung in die Zenz'sche Klassifikation dar. Link als klarer Typ I, verfolgt nahezu ausschließlich Erfolgsziele und sieht als Hauptaufgabe des Controlling die Sicherung der Informationsversorgung. In der Dimension der Funktionstiefe kann vom partiellen Systembetrieb ausgegangen werden.

Dimensionen	Ausprägung									
Unternehmens-zielbezug	Erfolgsziele			Finanzziele			weitere Unternehmensziele			
Funktionsbreite	Sicherung der Planung	Sicherung der Kontrolle	Sicherung der Organisation	Sicherung der Informationsversorgung		Sicherung d. Personal Führung	Sicherung d. Gesamtführung			
Funktionstiefe	Systementwurf	Systembewertung	Systemauswahl	Systemintegration	Systembetrieb		Systemüberwachung	Systemkoordination		
					partiell	vollständig				

Abbildung 9: Link's Konzeption in Zenz'scher Klassifikation

3.8 Konzeption nach Littmann²⁹

Littmann's, da in einem Handwörterbuch abgedruckte, verständlicher Weise kurze Darstellung zeigt wenig der Methodik, welche er nutzte, daher wird diese vom Autor unterstellt. Littmann nennt, neben einigen zusätzlichen Aktivitäten, als Hauptaufgaben des Controllers Rechnungswesen, Planung und Plankontrolle sowie interne Berichterstattung. Dabei stellt Littmann die entscheidungsunterstützenden Tätigkeiten in den Mittelpunkt der Controllingfunktion. Als aufbauorganisatorische Implementierung schlägt Littmann Stabsstellen vor, da diese dem informationssuchenden und entscheidungsvorbereitendem Charakter der Controllingstelle am ehesten gerecht wird, so Littmann. Die Stabsstelle ist in diesem Konzept sehr weit oben eingegliedert und somit direkt der Unternehmensleitung unterstellt. Littmann spricht auch von einer „primären Aufgabenorientierung“ des Controllers hin zur Unternehmensführung. Weiter räumt er auch die Möglichkeit der funktionalen Aufspaltung der Controllingstelle ein, geht allerdings in diesem Fall von Delegationsproblemen aus.

²⁹ vgl. Littmann, H. E.: Controller, in: Grochla, E./ Wittmann, W., 1974, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart

Einordnung

Die Möglichkeit der funktionale Eingliederung der Controllingabteilung scheint bei Littman äußert konstruiert und nur der Realität geschuldet, daher wird beim Funktionsbereich lediglich die Unterstützung der Unternehmensführung angenommen. Die verfolgten Unternehmensziele liegen bei Littman eindeutig in den Erfolgszielen, Finanzziele werden nur rudimentär, sonstige gar nicht berücksichtigt. Da über den Aufbau eines Controllingsystems im Unternehmen nicht gesprochen wird ist bei der Funktionstiefe partiell anzunehmen dies wird auch durch den geringen Einfluss der Controllingstelle auf die Entscheidungsfindung deutlich.

Dimensionen	Ausprägung							
Unternehmens-zielbezug	Erfolgsziele		Finanzziele		weitere Unternehmensziele			
Funktionsbreite	Sicherung der Planung	Sicherung der Kontrolle	Sicherung der Organisation	Sicherung der Informationsversorgung	Sicherung d. Personalführung	Sicherung d. Gesamtführung		
Funktionstiefe	Systementwurf	Systembewertung	Systemauswahl	Systemintegration	Systembetrieb partiell / vollständig		Systemüberwachung	Systemkoordination

Abbildung 10: Littmann's Konzeption in Zenz'scher Klassifikation

3.9 Konzeption nach Reichmann³⁰

Der klassische Vertreter des informationsorientierten Ansatzes nach Zenz ist Reichmann. Er stellt in seiner Konzeption eine Verbindung zwischen der Controllingkonzeption, der betrieblichen Entscheidung und der Informationsversorgung im Unternehmen her. Der Fokus der folgenden Ausführungen soll auf denen zur Informationsversorgung beruhen. Reichmann's Betrachtungen zum Controllingsystem systematisieren die Controllingaufgaben, dabei kommt er zu der Aussage: „Controlling ist die zielbezogene Erfüllung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planstellung, Koordination und Kontrolle dient.“³¹ Reichmann sieht die Controllingstelle als ein Führungssystem, da es so mit genügend Weisungsbefugnis ausgestattet ist.

Einordnung

Aufgrund der umfassenden Aufgaben welche Reichmann der Controllingstelle zuweist, kann man von einer Unterstützung von Erfolgs- und Finanzziele reden. Alle weiteren eventuellen

³⁰ Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen, 1990, München

³¹ Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen, 1990, München, S. 11

Unternehmensziele werden nicht berücksichtigt. Die Funktionsbreite erstreckt sich wie von Reichmann ausgesagt über Planung, Kontrolle und Informationsversorgung sowie deren Koordination. Die Funktionstiefe ist bei Reimann partiell und zeigt sich im wesentlichen im Systembetrieb.

Dimensionen	Ausprägung							
Unternehmens-zielbezug	Erfolgsziele		Finanzziele		weitere Unternehmensziele			
Funktionsbreite	Sicherung der Planung	Sicherung der Kontrolle	Sicherung der Organisation	Sicherung der Informationsversorgung	Sicherung d. Personalführung	Sicherung d. Gesamtführung		
Funktionstiefe	Systementwurf	Systembewertung	Systemauswahl	Systemintegration	Systembetrieb		Systemüberwachung	Systemkoordination
					partiell	vollständig		

Abbildung 11: Reichmann's Konzeption in Zenz'scher Klassifikation

4 Vergleich der Controllingkonzeptionen

4.1 Überblick

Bei der Suche nach informationsorientierten Ansätzen kommt man ganz schnell zu Abgrenzungsproblemen, dies begründet sich darin, dass nahezu alle Controllingkonzeptionen ein Informationssystem in der einen oder anderen Art schaffen. Der Umgang mit Informationen stellt sich also als ein Problem dar, welches in fast jeder Konzeption Eingang findet. Hier sollen nur die Konzeptionen aufgezeigt werden, welche im Zentrum Ihrer Bestrebungen die Information und den Umgang damit haben.

Im folgenden soll ein Vergleich verschiedener Konzeptionen anhand einer Tabelle vorgenommen werden, dazu werden folgende Vergleichskriterien genutzt.

- Vertreter
- Die Phasen und Prozesse welche der Vertreter als Controllingaufgabe sieht.
- Die zur Bewältigung der Controllingaufgabe verwendeten Instrumente.
- Zusätzliche Controllingaufgaben, welcher der Vertreter, über die von Zenz zum Typ I genannten, aufführt.

Dazu gilt es zuerst die Controllingaufgaben nach den Zenz'schen Typ I darzustellen. Zenz schreibt: "[...] Controlling [wird] mit dem betrieblichen Informationssystem gleichgesetzt. Kern ist das Rechnungswesen, welches teilweise durch andere Informationssysteme ergänzt wird."³² . Hierzu muss gesagt werden, dass betriebliche Informationssysteme heute einer

³² Zenz, A., Controlling in Dyckhoff, H. [Hrsg.]: Produktentstehung, Controlling und Umweltschutz: Grundlagen eines ökologieorientierten F&E- Controlling, Heidelberg 1998, S. 38

Komplexität gegenüberstehen, welche nur mit dem Einsatz von Rechentechnik zu erfüllen ist. An diese Art von Informationssystemen gibt es im deutschen Sprachraum relativ klar abgegrenzte Forderungen. So unterscheidet man Mengensorientierte Systeme, Wertorientierte Systeme, Berichts- und Kontrollsysteme, Analysesysteme und Entscheidungsunterstützungssysteme.³³ Leichte Abweichungen in der Abgrenzung gibt es in der obersten Stufe³⁴, diese beziehen sich jedoch meist auf bestimmte Branchen. Die Anforderung an solche Systeme ist eine Integration aller betrieblichen Bereiche, wie sie auch von Serfling gefordert wird. Daraus lassen sich nun die von Zenz implizit genannten Aufgaben ableiten:

1. Die betriebliche Integration der verschiedenen Daten aus den einzelnen Unternehmensbereichen.
2. Die Bereitstellung eines Bericht- und Kontrollsystems
3. Betriebliche Analysen
4. Entscheidungsunterstützung

Auch wenn die Anforderungen an Informationssysteme meist branchenabhängig formuliert werden, lassen sich doch ohne Probleme Ähnlichkeiten finden. Diese sind oben angeführt und sollen nun als die von Zenz geforderten Controllingaufgaben verstanden werden, sie lassen sich unter „Sicherung der Informationsversorgung“ zusammenfassen. In der Tabelle werden jeweils die Nummern der Eigenschaften angegeben, die in der Controllingkonzeption berücksichtigt werden.

Vertreter	Phasen und Prozesse der Controllingaufgaben	Instrumente	Aufgabenabweichungen zu Zenz
Biethahn, Huch ³⁵	<ul style="list-style-type: none"> - Informationssammlung - Informationsaufbereitung - Informationsbereitstellung 	<ul style="list-style-type: none"> - Produktionskennzahlen - Rechnungswesen - Informationsbedarfsanalyse 	1.,2.,4. <ul style="list-style-type: none"> - Regelung und Steuerung
Heinrich ³⁶	<ul style="list-style-type: none"> - Zielformulierung - Operationalisierung - Bereitstellen der Infrastruktur - Messen von Ist Größen - Analyse - Regelung 	<ul style="list-style-type: none"> - Rechnungswesen - Produktionskennzahlen 	1.,2.,3.,4. <ul style="list-style-type: none"> - Regelung und Steuerung - Zielformulierung
Heigl ³⁷	<ul style="list-style-type: none"> - Mitwirkung in der Zielbildung - Anregung zur Schaffung 	<ul style="list-style-type: none"> - Rechnungswesen - Analyse- und Prognoseverfahren 	1.,2.,3.,4. <ul style="list-style-type: none"> - Schaffung von Informationssystemen

³³ vgl. Scheer, A.-W.: Wirtschaftsinformatik, 1997, Berlin et al., S. 5

³⁴ vgl. Mertens, P., Griese, J.: Integrierte Informationsverarbeitung 2, 1991, Wiesbaden

³⁵ Biethahn, J./Huch, B.: Informationssysteme für das Controlling, 1994, Berlin et al.

³⁶ Heinrich, L. J.: Informationsmanagement, 1996, München, Wien

³⁷ Heigl, A.: Controlling – interne Revision, 1989, Stuttgart

	<ul style="list-style-type: none"> von Informationssystemen für die Planung und Kontrolle - Betreuung und Koordination der Informationssysteme - Interpretation des Informationsoutput - Weitergabe an Geschäftsleitung und Linieninstanzen. - Informationsbedarfsanalyse - Informationsbeschaffung, -aufbereitung, -speicherung und -abgabe 		
Schiller ³⁸	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung des Informationssystems - Bereitstellen der Informationen 		<p>3.,4.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schaffung des Informationssystems
Serfling ³⁹	<ul style="list-style-type: none"> - Planung - Kontrolle - Analyse - Entwicklung von Handlungsalternativen 	<ul style="list-style-type: none"> - Rechnungswesen - Weitere „umfassende“ betriebliche Daten 	<p>2.,3.,4.</p>
Müller ⁴⁰	<ul style="list-style-type: none"> - Erfassung innerbetrieblicher Informationen - Rechnungswesen - Kurz- und langfristige Planung und Budgeterstellung - Berichtsauswertung 	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsbedarfsanalyse - Instrumente der Informationsbeschaffung - Rechnungswesen - Berichtsauswertung 	<p>1.,2.,3.,4.</p> <ul style="list-style-type: none"> - keine Berücksichtigung externer Informationen - Koordinationsaufgabe
Maschke/Kolf ⁴¹	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsbedarfsanalyse - Informationsbeschaffung - Informationsverteilung - Koordination 	<ul style="list-style-type: none"> - Spezialstudien, Gutachten - Messung und Analyse - Rechnungswesen - Berichtssystem 	<p>3.,4.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koordination
Baus ⁴²	<ul style="list-style-type: none"> - Planung - Analyse - Information - Realisierung - Gewinnsteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> - Rechnungswesen - Kennzahlensysteme - Abweichungsanalyse - Berichtswesen - Budgetierung 	<p>2.,3.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informationsversorgung wird auf Informationen zur Gewinnsteuerung minimiert – eindimensionales monetäres Ziel

³⁸ Schiller, U.: Informationsorientiertes Controlling in dezentralisierten Unternehmen, 2000, Stuttgart

³⁹ Serfling, K.: Controlling, 1992, Köln

⁴⁰ Müller, W.: Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 26 1974, S.683-693

⁴¹ Matschke, M. J./Kolf, J.: Historische Entwicklung, Begriff und organisatorische Probleme des Controlling, Der Betrieb, Heft 13, 1980

⁴² Baus, J.: Controlling, 1996, Köln

Reichmann ⁴³	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsbeschaffung - Informationsaufbereitung - Datenanalyse - Beurteilung - Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> - Rechnungswesen - Betriebsdatenerfassung - Sonderauswertungen - Instrumente der externen Datenbeschaffung - Berichte - Planungs- und Kontrollrechnung 	u.U. 1.,2.,3.,4.
Bornemann ⁴⁴	<ul style="list-style-type: none"> - Planung, Information, Analyse - Kostenrechnung und Finanzbuchhaltung - Organisation - Revision 	<ul style="list-style-type: none"> - Abweichungsanalyse - Funktionsanalyse - Aufwand/Nutzenanalyse - Kennzahlen - Berichte 	2.,3.,4.
Mensch ⁴⁵	<ul style="list-style-type: none"> - Gestaltung des Kosten- und Erfolgsrechnungssystems - Planung und Kontrolle - Zielvorgaben - Analysen - Gestaltung des Berichtssystems 	<ul style="list-style-type: none"> - Berichtswesen - Rechnungswesen - Kennzahlen 	2.,3.,4.
Huch ⁴⁶	<ul style="list-style-type: none"> - Planung und Regelung - Aufbau und Pflege des Planungs- und Kontrollsystems - Koordination des Informationsbedarfes und der Informationsnachfrage - Beratung der Entscheidungsträger 	<ul style="list-style-type: none"> - „Controlling spezifische Führungsinstrumente“ 	2.,4.
Bottler ⁴⁷	<ul style="list-style-type: none"> - Planung - Kontrolle - Überwachung - Information 	<ul style="list-style-type: none"> - Berichtswesen - Rechnungswesen - Budgetierung - Erfolgsrechnung - Operation Research - DV Konzepte und Verfahren 	1.,2.,3.,4.
Ziegenbein ⁴⁸	<ul style="list-style-type: none"> - Planung - Kontrolle - Informationsversorgung - Koordination 	<ul style="list-style-type: none"> - Budgetierung und Budgetkontrolle - Berichtswesen - Problemindikatoren – Kennzahlen - Informationsbedarfsanalysen 	2.,3.,4. <ul style="list-style-type: none"> - Koordination - Strategische Ausrichtung

⁴³ Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen, 1989, München

⁴⁴ Bornemann, H.: Controlling heute, 1986, Wiesbaden

⁴⁵ Mensch, G.: Kosten-Controlling, 1998, München, Wien

⁴⁶ Huch, B./Beheme, W./Schimmelpfeng, K. (Hrsg.): Controlling und EDV, 1992, Frankfurt a. M.

⁴⁷ Horvath, P./Kargl, H./Müller-Merbach, H. (Hrsg.): Controlling und automatisierte Datenverarbeitung, 1975, Wiesbaden

⁴⁸ Ziegenbein, K.: Controlling, 1989, Kiehl

Auch Küpper als bekennender Vertreter der koordinationsorientierten Controllingkonzeption untersucht in seinem Buch⁴⁹ die Informationssysteme in besonderen Maße. Auch stellt er die besondere Bedeutung des Rechnungswesens⁵⁰, als zentrale Komponente heraus. Dennoch wird bei ihm die Controllingaufgabe als eine Koordination der einzelnen Unternehmensbereiche gesehen und damit als ein Weg zu dem Ziel der innerbetrieblichen Integration immer komplexerer werdenden Unternehmensbereiche. An diesem Beispiel wird deutlich, dass die informationsversorgende Funktion des Controlling in nahezu jeder vorhandenen Konzeption maßgeblich Erwähnung findet. Eine eindeutige Einordnung nach Zenz vorzunehmen ist daher nahezu unmöglich. Nach seiner Auffassung zum informationsorientierten Controlling sollte eben dieses das betriebliche Informationssystem sein. Diese strenge Auslegung ist durch keinen der oben genannten Autoren verfolgt worden, wobei Serfling und Reichmann ihr am nächsten kommen. Über die vier zum Informationssystem definierten Kriterien wurde versucht darzustellen, in wie weit die Autoren die von Zenz implizit genannten Merkmale der informationsorientierten Controllingkonzeption aufgreifen. Dabei wurde festgestellt, dass das erste Kriterium den Konzeptionen meist nicht direkt entnommen werden konnte. Hierfür kommen zwei Gründe in Betracht. Zum einen ist es möglich das die Integration der betrieblichen Daten für die Autoren eine Selbstverständlichkeit darstellt, deren Untersuchung sie in anderen Wissenschaftszweigen ansiedeln. Der zweite und gefährlichere Grund könnte in der Annahme liegen, dass eine solche Integration nicht notwendig oder gar schädlich ist und daher abgelehnt wird⁵¹.

Neben der Erfüllung der Zenz'schen Kriterien findet man oft noch weitere Kriterien, welche zur Controllingaufgabe gezählt werden. Dies sind des öfteren Koordinationsaufgaben, welche es ermöglichen sollen die betriebliche Arbeitsteilung handhabbar zu machen. Die Koordination ist dabei durch Informationen gesteuert. Dies scheint sinnvoll, allerdings findet die Koordinationsaufgabe bei Zenz in einer anderen Konzeption genauere Betrachtung, auch hier werden die Schnittstellen und die resultierenden Abgrenzungsprobleme zwischen den Konzeptionen sichtbar.

4.2 Instrumente

Die Gleichsetzung des Controlling mit dem betrieblichen Informationssystem, macht sich natürlich auch in den zur Verfügung stehenden Instrumenten der einzelnen Konzeptionen

⁴⁹ Küpper, H.-U.: Controlling, 1995, Stuttgart

⁵⁰ vgl. auch Schweitzer, M./Hettich, G./Küpper, H.-U.: Systeme der Kostenrechnung, 1983, München

⁵¹ vgl. Scheer, A.-W.: Wirtschaftsinformatik, 1997, Berlin et al. oder Krcmar, H.: Informationsmanagement, 2000, Berlin et al.

bemerkbar. So finden sich in nahezu allen Konzeptionen das Rechnungswesen als klassisches Instrument zur betrieblichen Gewinnung von mengen- und wertorientierten Daten. Wie weit die Autoren dabei das Rechnungswesen definieren, bleibt meist offen, daher ist an dieser Stelle fraglich, ob auch die Instrumente des Kostenmanagements, welches eng an die Kostenrechnung gebunden ist⁵², hier eingesetzt werden sollen. Wie deutlich wird, ist es durchaus sinnvoll auf Begriffe, wie Rechnungswesen im Rahmen der Instrumente zurückzugreifen, allerdings stellt dies einen noch nicht weiter definierten Problemkreis dar, welcher von den Autoren in den Grundzügen abhandelt werden sollte. Dieser Gedanke findet nur bei wenigen Konzeptionen Eingang.

Ein weiterhin häufig dargelegtes Instrument des Controlling ist das Berichtswesen. Das sich dieses besonders bei der informationsorientierten Controllingkonzeption durchsetzt, scheint klar zu sein. Als Instrument der Deckung des Informationsbedarfes bietet sich das Berichtswesen an. Was diesbezüglich häufig vernachlässigt, wird ist die Informationsbedarfsermittlung, so zeigt beispielsweise Mensch⁵³ im Detail die betriebliche Implementierung des Berichtswesens auf, widmet sich aber überhaupt nicht der Informationsbedarfsanalyse. Dieses Vorgehen muss kritisiert werden, vor allem da der Autor auf die Probleme der abweichenden Informationsbedarfe und –nachfragen eingeht. Oftmals wird die Informationsaufgabe des Controlling definiert als: „... beinhaltet das gesamte Berichtswesen, das alle Einrichtungen, Mittel und Maßnahmen zur Erfassung, Aufbereitung und Weiterleitung von Informationen über die Unternehmung und ihre Umwelt umfasst.“⁵⁴ Diese Darstellung ist allerdings nach der von Horvath⁵⁵ gezeigten Definition des Informationsbedarfes nur teilweise zu bejahen. So stellt Horvath den Informationsbedarf als eine „aufgabenorientierte, objektive Gegebenheit“ dar und somit als eine ermittelbare Größe. Diese Ermittlung sollte unbedingt Bestandteil des betrieblichen Informationssystem sein. Selbst die Argumentation, dass dem Controlling hier die systembildende Aufgabe nicht zukommt und die Informationsbedarfsanalyse als eine eben solche systembildende Aufgabe gesehen wird, die nach ihrer einmaligen, anfänglichen Ausführungen den Informationsbedarf auf unbestimmte Zeit definiert, ist nicht zu halten, da sich der objektive Informationsbedarf ständig aktualisiert und verändert. Somit stellt die Informationsbedarfsanalyse ein wiederkehrenden Prozess dar, welcher zum Systembetrieb gehört.

⁵² vgl. Götze, U.: Kostenrechnung und Kostenmanagement, 1999, Chemnitz

⁵³ vgl. Mensch, G.: Kosten-Controlling, München, 1998, Wien

⁵⁴ vgl. Horvath, P./Kargl, H./Müller-Merbach, H.: Controlling und automatisierte Datenverarbeitung, 1975, Wiesbaden, S. 29; Bottler zitiert Blohm(1969, 1970)

⁵⁵ Horvath, P.: Controlling, 1994, München, S.370

Ein weiteres, häufig genanntes Controllinginstrument stellen Kennzahlen und Kennzahlensysteme dar, dies ist durchaus zu begrüßen. Schade allerdings ist, dass nur wenige Autoren⁵⁶ näher auf die Anlage eines Kennzahlensystems eingehen. Oftmals lassen die Formulierungen erkennen, dass von rein monetären Kennzahlensystemen gesprochen wird⁵⁷. Die Eignung dieser, zur Abbildung weiterer Unternehmensziele außer reiner Erfolgsziele, scheint fragwürdig. Dabei ist jedoch zu beachten, dass meist die gesamte Controllingkonzeption ihren Schwerpunkt in der Unterstützung von Erfolgszielen sieht, daher ist diese monetäre Sichtweise bei Kennzahlensystemen kaum verwunderlich. Es werden weitere Instrumente angesprochen, die jedoch nur vereinzelt angetroffen werden und daher keine weitere Ausführung finden sollen.

4.3 Institutionen

Die aufbauorganisatorische Implementierung der Controllingstelle wird in den Konzeptionen kontrovers diskutiert. Die wenigsten Autoren geben jedoch eine konkrete Handlungsweisung aus. Einigkeit herrscht allerdings dazu, dass die Controllingstelle nicht als Linienstelle eingerichtet werden soll, da dies dem bereichsübergreifenden Charakter des Controllings nicht gerecht wird. Diese Aussage wird lediglich von Reichmann durchbrochen, welcher die Controllingstelle als ein Führungssystem sieht. Ansonsten sind alle möglichen Einordnungen angesprochen. Von der Querschnittsstelle oder Spezialteams nach Maschke/Kolf bis zur Stabsstelle nach Serfling oder selbiger auf hohem Niveau nach Littmann. Insgesamt ist jedoch nur bei wenigen Autoren eine echte Handlungsempfehlung zu erkennen.

⁵⁶ so zum Beispiel Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen, 1989, München

⁵⁷ vgl. beispielsweise Ziegenbein, K.: Controlling, 1989, Kiehl, S. 390

5 Literaturverzeichnis

- Baus, J.: Controlling, 1996, Köln
- Biethahn, J./Huch, B.: Informationssysteme für das Controlling, 1994, Berlin et al.
- Bornemann, H.: Controlling heute, 1986, Wiesbaden
- Heigl, A.: Controlling – interne Revision, 1989, Stuttgart
- Heinrich, L. J.: Informationsmanagement, 1996, München, Wien
- Horvath, P.: Controlling, 1994, München
- Horvath, P./Kargl, H./Müller-Merbach, H.: Controlling und automatisierte Datenverarbeitung, 1975, Wiesbaden
- Huch, B./Beheme, W./Schimmelpfeng, K. (Hrsg.): Controlling und EDV, 1992, Frankfurt a. M.
- Küpper, H.-U.: Controlling, 1995, Stuttgart
- Krcmar, H.: Informationsmanagement, 2000, Berlin et al.
- Link, J.: Die methodologischen, informationswirtschaftlichen und führungspolitischen Aspekte des Controlling, 1981, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 3, 1982
- Littmann, H.E., Controller, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 1974, Stuttgart, Sp. 1084-1088
- Matschke, M. J./Kolf, J.: Historische Entwicklung, Begriff und organisatorische Probleme des Controlling, Der Betrieb, Heft 13, 1980
- Mensch, G.: Kosten-Controlling, 1998, München, Wien
- Müller, W.: Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 26 1974, S.683-693
- Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen, 1989, München
- Scheer, A.-W.: Wirtschaftsinformatik, 1997, Berlin et al.
- Schiller, U.: Informationsorientiertes Controlling in dezentralisierten Unternehmen, 2000, Stuttgart

Serfling, K.: Controlling, 1992, Köln

Schmidt, A.: Das Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmensführung,
1984, Offenbach a.M.

Zenz, A.: Bestandsaufnahme und konstruktive Kritik theoretischer Ansätze, 1998, in

Dyckhoff, H., Ahn, H. [Hrsg.], 1998, Produktentstehung, Controlling und

Umweltschutz: Grundlagen eines ökologieorientierten F&E-Controlling, S. 27-60

Ziegenbein, K.: Controlling, 1989, Kiehl