

**Stephan Wuttke**

# **Verantwortung und Controlling**

**Controlling zur Förderung  
verantwortlichen Handelns**



**PETER LANG**

Europäischer Verlag der Wissenschaften

# Inhaltsverzeichnis

A. Was motiviert zur Analyse des Controlling-Beitrags für verantwortliches Handeln? . . . . .	1
B. Zusammenhang von Verantwortung und Controlling .....	7
I. Grundverständnisse zur Analyse des Controlling-Beitrags für verantwortliches Handeln.....	7
1. Beispiele unverantwortlichen Handelns in Betrieben .....	7
2. Zum Verständnis von Werten und Zielen.....	13
3. Methodik zur Analyse des Controlling-Beitrags für verantwortliches Handeln ...	15
a) Prämissen der Analyse des Controlling-Beitrags zur Förderung verantwortlichen Handelns.....	15
b) Modellierung verantwortlichen Handelns mit dem Controlling.....	20
II. Kennzeichnung verantwortlichen Handelns.....	24
1. Ethische Ausrichtung verantwortlichen Handelns.....	24
a) Verantwortung als ethisches Postulat.....	24
b) Orientierungslinien verantwortlichen Handelns.....	25
(1) Orientierung an Grundwerten und deontologischen Prinzipien.....	25
(2) Teleologische Orientierung verantwortlichen Handelns.....	29
(3) Konzeption integrierter Orientierungslinien verantwortlichen Handelns ..	31
2. Präzisierung verantwortlichen Handelns.....	33
a) Verantwortung als Relationsausdruck.....	33
b) Differenzierung von Objekten der Verantwortung.....	37
(1) Kategorisierung von Verantwortungsobjekten in Verantwortungsstufen	37
(2) Zum Verständnis der natürlichen Umwelt als Adressat verantwortlichen Handelns .....	39
(3) Weitere Kriterien zur Kategorisierung von Verantwortungsobjekten . . . . .	43
c) Betonung des Entscheidungsbezugs verantwortlichen Handelns.....	47
3. Generelle Erfordernisse für verantwortliches Handeln.....	50
a) Verantwortungsfähigkeit und -bereitschaft als generelle Erfordernisse für verantwortliches Handeln.....	50
b) Freiheit und Wissen als Bestimmungsgrößen von Verantwortungsfähigkeit ..	52
III. Verhältnis von verantwortlichem Handeln in Betrieben und Controlling.....	56
1. Verantwortliches Handeln auf betrieblicher Ebene.....	56
a) Verantwortungserfordernisse als zentraler Anknüpfungspunkt für verantwortliches Handeln in Betrieben.....	56

b) Betriebsspezifische Erfordernisse für Verantwortungsfähigkeit und -bereitschaft.....	61
(1) Betriebsspezifische Erfordernisse für Verantwortungsfähigkeit.....	61
(2) Betriebsspezifische Erfordernisse für Verantwortungsbereitschaft.....	64
c) Übergreifende betriebsspezifische Erfordernisse zur Realisierung verant- wortlichen Handelns in Betrieben.....	67
2. Kennzeichnung des Controlling als betriebliche Führungsfunktion.....	72
a) Zielabhängigkeit des Controlling.....	72
b) Gestaltungskomponenten des Controlling.....	73
3. Ansatzpunkte des Controlling zur Förderung verantwortlichen Handelns in Betrieben.....	79
a) Ansatzpunkte des Controlling mit Blick auf übergreifende Erfordernisse für verantwortliches Handeln.....	79
b) Ansatzpunkte des Controlling zur Förderung von Verantwortungsfähigkeit und-bereitschaft.....	82
c) Gesamtschau der Ansatzpunkte des Controlling zur Förderung verantwort- lichen Handelns.....	83
C. Zur Gestaltung des betrieblichen Zielsystems bei Streben nach Verantwortung.....	85
I. Anforderungen an die Gestaltung eines Zielsystems bei Streben nach Verantwortung.....	85
1. Anforderungen an das Formulieren von Einzelzielen.....	85
2. Anforderungen an die Ordnung der Ziele.....	90
II. Bilden betrieblicher Ziele aus den Wertorientierungen verantwortlichen Handelns	97
1. Zielbildung für ein verantwortungsorientiertes Zielsystem.....	97
2. Deontologisch motivierte Zielbildung.....	102
a) Fundamentale Grundwerte als Ausgangspunkt zur Zielbildung.....	102
b) Beitrag deontologischer Prinzipien zur Formulierung betrieblicher Ziele. . .	106
3. Teleologisch motivierte Zielbildung.....	109
a) Adressaten betrieblicher Entscheidungen als Hauptansatzpunkt teleologisch motivierter Zielbildung.....	109
(1) Klassifikation von Zielen nach Zieladressatenkategorien in Abhängig- keit von Verantwortungsstufen.....	109
(2) Kennzeichnung der "guten" Konsequenz bei teleologisch orientiertem Handeln.....	112
b) Weitere Aspekte der Präzisierung von Verantwortungsobjekten bei teleologisch motivierter Zielbildung.....	115
4. Interpretation des Bildens betrieblicher Ziele aus den Wertorientierungen verantwortlichen Handelns.....	121

III. Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg als zentrales Ziel.....	124
1. Unternehmungserhalt als notwendiges Ziel für verantwortliches Handeln einer Unternehmung.....	124
2. Zur Begründbarkeit eines nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolges der Unternehmung aus Verantwortungssicht.....	127
3. Realisierung von Zieladressatenmotiven aus der Eigenverantwortung der Unternehmung.....	130
D. Beitrag des Controlling zur Gestaltung eines verantwortungsorientierten Zielsystems	133
I. Controlling-Aufgaben zur Gestaltung des Zielsystems bei Streben nach Verantwortung.....	133
II. Zielkonkretisierung für ein verantwortungsorientiertes Zielsystem als Controlling-Aufgabe.....	136
1. Teilaufgaben des Controlling bei der Zielkonkretisierung.....	136
2. Beitrag des Controlling zur Abbildung der Wertorientierungen verantwortlichen Handelns in Unternehmungsgrundsätzen.....	137
a) Abbildung der Wertorientierungen verantwortlichen Handelns in Unternehmungsgrundsätzen.....	137
b) Beispiele für Unternehmungsgrundsätze aus Grundwerten und deontologischen Prinzipien.....	138
c) Abstimmung von Unternehmungsgrundsätzen und Zielen als Controlling-Aufgabe.....	145
3. Beitrag des Controlling zur Zielkonkretisierung nach Verantwortungsstufen ...	146
a) Zielkonkretisierung durch Bilden von Zielhierarchien als Aufgabe des Controlling.....	146
(1) Zieloperationalisierung in einem verantwortungsorientierten Zielsystem als Controlling-Aufgabe.....	146
(2) Zum Bilden von Zielhierarchien als Controlling-Aufgabe.....	150
b) Zielkonkretisierung für Unternehmung und Unternehmungsleitung als Zieladressaten der Verantwortungsstufe 1.....	153
(1) Deontologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 1.....	153
(2) Teleologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 1.....	156
c) Zielkonkretisierung für Mitarbeiter und Anteilseigner als Zieladressaten der Verantwortungsstufe 2.....	158
(1) Deontologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 2.....	158
(2) Teleologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 2.....	165

d) Zielkonkretisierung für Marktpartner als Zieladressaten der Verantwortungsstufe 3.....	168
(1) Deontologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 3.....	168
(2) Teleologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 3.....	172
e) Zielkonkretisierung für betroffene Dritte und die natürliche Umwelt als Zieladressaten der Verantwortungsstufen 4 bis 7.....	177
(1) Deontologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 4.....	177
(2) Teleologisch motivierte Zielbildung für Zieladressaten der Verantwortungsstufe 4.....	179
(3) Zielkonkretisierung für Zieladressaten der Verantwortungsstufen 5 bis 7.....	182
4. Interpretation der Zielkonkretisierung mit dem Controlling.....	184
III. Zielabstimmung in einem verantwortungsorientierten Zielsystem als Controlling-Aufgabe.....	189
1. Controlling-Aufgaben der Zielabstimmung.....	189
2. Ausgewählte Teilbereiche der Zielabstimmung mit dem Controlling.....	193
a) Zielgewichtung in einem verantwortungsorientierten Zielsystem.....	193
(1) Zielgewichtung als geeignete Methode zur Präferenzfestlegung in einem verantwortungsorientierten Zielsystem.....	193
(2) Feststellen der Zielrelevanz.....	196
(3) Kriterien zur Gewichtung von Zielen eines Entscheidungsfeldes.....	200
b) Aggregation von Zielausprägungen in einem verantwortungsorientierten Zielsystem.....	205
(1) Festlegung eines einheitlichen Maßstabes zur Zielaggregation durch Transformation von Zielausprägungen in Zufriedenheitsvorstellungen ..	205
(2) Auswahl eines geeigneten Aggregationsverfahrens bei ungleich gewichteten Zielen.....	210
c) Bestimmung von Zeitpräferenzen.....	215
d) Verknüpfung von Höhen- und Artenpräferenz durch flexible Gewichtung ...	217
3. Beispiele zur Zielabstimmung bei Zufriedenheitsvorstellungen.....	218
a) Beispiel zur Zielabstimmung.....	218
b) Erweiterung des Beispiels zur Zielabstimmung mit flexiblen Gewichten . . .	222
c) Erweiterung des Beispiels zur Zielabstimmung mit zeitlich differenzierten Zielwirkungen.....	223
d) Konsequenzen für die Zielabstimmung als Controlling-Aufgabe.....	225



II. Beitrag des Controlling zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft.....	281
1. Mitwirkung des Controlling bei der Gestaltung des Kontrollsystems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft.....	281
a) Gestaltungsaspekte im betrieblichen Kontrollsystem zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft.....	281
b) Controlling-Aufgaben bei der Gestaltung des betrieblichen Kontrollsystems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft.....	283
2. Mitwirkung des Controlling bei der Gestaltung des Anreizsystems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft.....	286
a) Zur Gestaltung des betrieblichen Anreizsystems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft.....	286
(1) Gegenstand des betrieblichen Anreizsystems.....	286
(2) Auswirkungen des Strebens nach Verantwortung auf das betriebliche Anreizsystem.....	289
b) Controlling-Aufgaben bei der Gestaltung des betrieblichen Anreizsystems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft.....	290
3. Mitwirkung des Controlling bei der Gestaltung des Personalentwicklungssystems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft.....	298
a) Gestaltungsmöglichkeiten des Personalentwicklungssystems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft.....	298
b) Controlling-Aufgaben bei der Gestaltung des Personalentwicklungssystems zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft.....	300
4. Controlling-Aufgabe der Abstimmung von Kontroll-, Anreiz- und Personalentwicklungssystem zur Förderung von Verantwortungsbereitschaft.....	302
F. Beurteilung des Wirkungsverhältnisses von Verantwortung und Controlling.....	305
I. Probleme der Umsetzung verantwortlichen Handelns in Betrieben.....	305
1. Problematik einer umfassenden Förderung verantwortlichen Handelns.....	305
a) Zum Problem einer umfassenden Förderung verantwortlichen Handelns bei isolierter Gestaltung betrieblicher Führungsteilsysteme.....	305
b) Ansatzpunkte einer übergreifenden Führungssystemgestaltung zur Förderung verantwortlichen Handelns.....	308
(1) Möglichkeiten zur übergreifenden Koordination von Verantwortungsbereichen mit dem Controlling.....	308
(2) Koordination durch gemeinsame Werthaltungen.....	310
2. Grenzen der Realisierbarkeit verantwortlichen Handelns.....	313
a) Grenzen der Konkretisierung von Verantwortung in Zielen.....	313
b) Grenzen des Erwirkens von Verantwortungsfähigkeit und-bereitschaft.....	314

II. Bewertung des Controlling-Beitrags zur Förderung verantwortlichen Handelns ...	317
1. Bewertung des Controlling-Beitrags zur Förderung von Verantwortungsfähigkeit und-bereitschaft.....	317
2. Bewertung des Controlling-Beitrags mit Blick auf übergreifende Erfordernisse für verantwortliches Handeln.....	321
a) Beurteilung der Zielorientierung des Controlling für verantwortliches Handeln.....	321
b) Eignung der Koordinationsaufgabe des Controlling für verantwortliches Handeln.....	321
3. Beurteilung des Controlling als Institution für verantwortliches Handeln.....	324
4. Bewertung des Controlling-Beitrags zum Erwirken gemeinsamer Werthaltungen als Koordinations-Instrument.....	328
G. Kann man beliebige Ziele mit dem Controlling verfolgen?.....	331
Literaturverzeichnis.....	335