

Dr. Beat Baumgartner

# Die Controller-Konzeption

Theoretische Darstellung und praktische Anwendung

|                                   |          |
|-----------------------------------|----------|
| TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT   |          |
| Fachbereich 1                     |          |
| Gesamthochschule                  |          |
| Betriebswirtschaftswissenschaften |          |
| Inventar-Nr.:                     | 18.733   |
| Abstellort:                       | A 20/894 |
| Sachgebiete:                      | 1.2.6.2  |
|                                   | 00198363 |

Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart

## Inhaltsverzeichnis

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b> .....   | <b>13</b> |
| 11       | Problemstellung .....   | 13        |
| 12       | Ziel der Arbeit .....   | 14        |
| 13       | Vorgehen .....  | 14        |
| 14       | Historische Entwicklung .....   | 15        |
| 141      | Institutionelle Phase .....   | 15        |
| 142      | Funktionelle Phase .....  | 16        |
| 143      | Controller oder Comptroller .....   | 17        |
| 15       | Zusammenfassung .....   | 18        |
| <br>     |   |           |
| <b>2</b> | <b>Das Verständnis der Controller-Konzeption in den USA<br/>und im deutschen Sprachraum</b> ..... | <b>19</b> |
| 21       | Der amerikanische Sprachraum .....  | 20        |
| 211      | Der Terminus Controlling .....  | 20        |
| 212      | Der Entwicklungsstand der Controller-Konzeption .....   | 22        |
| 212.1    | Die Controller-Konzeption in der Wirtschaftspraxis .....  | 23        |
| 212.2    | Die Controller-Konzeption aus der Sicht des<br>Financial Executive Institute (FEI) .....          | 25        |
| 212.3    | Die Controller-Konzeption in der Literatur .....  | 28        |
| 212.31   | Literatur zur Controller-Konzeption .....   | 28        |
| 212.32   | Systematisierung einiger Meinungen .....  | 29        |
| 212.321  | Primäre Controller-Aufgaben .....   | 30        |
| 212.322  | Sekundäre Controller-Aufgaben .....   | 33        |
| 213      | Beurteilung des Entwicklungsstandes der<br>Controller-Konzeption .....                            | 33        |
| 22       | Der deutsche Sprachraum .....   | 35        |
| 221      | Der Terminus Controlling .....  | 35        |
| 222      | Der Entwicklungsstand der Controller-Konzeption .....   | 36        |
| 222.1    | Die Controller-Konzeption in der Wirtschaftspraxis .....  | 36        |
| 222.11   | Die empirischen Erhebungen .....  | 37        |
| 222.12   | Verbreitung .....   | 38        |
| 222.13   | Hauptaufgabengebiete .....  | 39        |
| 222.14   | Organisatorische Lösungen .....   | 41        |
| 222.2    | Die Controller-Konzeption in der Literatur .....  | 41        |
| 222.21   | Der Controller als Träger finanzwirtschaftlicher<br>Aufgaben .....                                | 43        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 222.22   | Der Controller als Gegenstand praxisbezogener<br>Arbeiten .....                                  | 45        |
| 222.23   | Der Controller als Gegenstand systematischer<br>Arbeiten .....                                   | 47        |
| 223      | Beurteilung des Entwicklungsstandes der Controller-<br>Konzeption .....                          | 48        |
| 23       | Zusammenfassung .....  | 50        |
| <b>3</b> | <b>Die Rolle der Controller-Konzeption im Rahmen<br/>der Führung .....</b>                       | <b>51</b> |
| 31       | Der Begriff der Führung .....  | 51        |
| 311      | Das Spektrum der Ansichten .....   | 52        |
| 312      | Der Zürcher-Ansatz .....   | 54        |
| 32       | Die idealtypische Ausgestaltung der Controller-Konzeption ....                                   | 55        |
| 321      | Die Zielsetzung der Controller-Konzeption .....  | 55        |
| 322      | Die Elemente der Controller-Konzeption .....   | 58        |
| 322.1    | Der Gestaltungsraum für eine Führungsstrategie .....   | 59        |
| 322.2    | Der relevante Gestaltungsraum zur Sicherung der<br>Reaktionsfähigkeit .....                      | 61        |
| 322.21   | Zum Begriff der Reaktionsfähigkeit .....   | 61        |
| 322.22   | Wesen und Formen der Kontrolle .....   | 61        |
| 322.221  | Begriffliche Abgrenzung .....  | 61        |
| 322.222  | Aspekte der Kontrolle .....  | 63        |
| 322.223  | Formen der Kontrolle .....   | 65        |
| 322.23   | Plankontrolle (Kontrolle im engeren Sinne) .....   | 65        |
| 322.231  | Wesen und Grenzen der Plankontrolle .....  | 67        |
| 322.232  | Anforderungen an die Plankontrolle .....   | 68        |
| 322.233  | Controller und Plankontrolle .....   | 70        |
| 322.24   | Interne Revision .....   | 72        |
| 322.241  | Wesen und Ausprägungsformen der internen Revision .....  | 72        |
| 322.242  | Das Verhältnis zwischen Controller und<br>interner Revision .....                                | 74        |
| 322.3    | Der relevante Gestaltungsraum zur Sicherung der<br>Adaptions- und Antizipationsfähigkeit .....   | 76        |
| 322.31   | Zum Begriff der Adaptions- und Antizipationsfähigkeit .....                                      | 78        |
| X 322.32 | Strategische Planung als Mittel zur Sicherung der<br>Adaptions- und Antizipationsfähigkeit ..... | 80        |
| 322.321  | Wesen und Funktion der strategischen Planung .....   | 80        |
| 322.322  | Die Elemente einer strategischen Planung .....   | 83        |
| X 322.33 | Der Controller als Aufgabenträger im Bereich der<br>strategischen Planung .....                  | 85        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
|          |   | 11         |
| 322.331  | Notwendigkeit und Rolle einer Planungshilfsstelle . . . . .   | 85         |
| 322.332  | Der Controller als Planungsadministrator . . . . .  | 87         |
| 322.4    | Der relevante Gestaltungsraum zur Sicherung der<br>Koordinationsfähigkeit . . . . .                     | 89         |
| 322.41   | Zum Begriff der Koordinationsfähigkeit . . . . .  | 89         |
| 322.42   | Aufbauorganisatorische Regelungen als Koordinationsbasis . . . .  | 90         |
| 322.421  | Aufbauorganisation und Koordination . . . . .   | 90         |
| 322.422  | Die Aufgaben des Controllers im Bereich der<br>Aufbauorganisation . . . . .                             | 92         |
| 322.43   | Organisatorische Programme als Hilfsmittel der<br>Vorauskoordination . . . . .                          | 93         |
| 322.431  | Organisatorische Programmierung und Koordination . . . . .  | 93         |
| 322.432  | Die Aufgaben des Controllers im Bereich der<br>organisatorischen Programmierung . . . . .               | 94         |
| 322.44   | Operative Planung und Budgetierung als Hilfsmittel<br>der Vorauskoordination . . . . .                  | 95         |
| 322.441  | Operative Planung bzw. Budgetierung und Koordination . . . . .  | 95         |
| 322.442  | Die Aufgaben des Controllers im Bereich der<br>operativen Planung bzw. Budgetierung . . . . .           | 97         |
| 323      | Controller-Konzeption und Entscheidungsträger . . . . .   | 98         |
| 33       | Die Anpassung der idealtypischen Controller-Konzeption an<br>die konkreten Gegebenheiten . . . . .      | 102        |
| 331      | Die Determinanten der relevanten Führungsziele und<br>deren Wirkungsweise . . . . .                     | 104        |
| 331.1    | Unternehmensziele und Unternehmensstrategie . . . . .   | 104        |
| 331.2    | Situative Gegebenheiten . . . . .   | 106        |
| 331.21   | Umwelt . . . . .  | 107        |
| 331.22   | Technologie . . . . .   | 109        |
| 331.3    | Gewichtung und Konkretisierung der Führungsziele als<br>Wirkungsergebnis der Einflussfaktoren . . . . . | 110        |
| 332      | Die Ableitung von Controller-Konzeptionen . . . . .   | 114        |
| 332.1    | Führungsziele und Controller-Konzeption . . . . .   | 114        |
| 332.2    | Situative Gegebenheiten und Controller-Konzeption . . . . .   | 116        |
| 333      | Die Allgemeingültigkeit der dargestellten Zusammenhänge . . . . .                                       | 118        |
| 34       | Zusammenfassung . . . . .   | 118        |
| <br>     |   |            |
| <b>4</b> | <b>Der institutionelle Aspekt der Controller-Konzeption . . . . .</b>                                   | <b>123</b> |
| <br>     |   |            |
| 41       | Die Stellung des Controllers im Rahmen der<br>Gesamtorganisation . . . . .                              | 124        |
| 411      | Organisatorische Charakteristik der Controller-Funktion –<br>Stab oder Linie? . . . . .                 | 124        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 412      | Hierarchische Einordnung des Controllers .....                                    | 127        |
| 412.1    | Kriterien für die hierarchische Einordnung .....                                  | 128        |
| 412.2    | Möglichkeiten der hierarchischen Einordnung .....                                 | 130        |
| 42       | Die interne Organisation der Controller-Abteilung .....                           | 132        |
| 421      | Strukturierung einer zentralen Controller-Abteilung .....                         | 133        |
| 422      | Dezentralisation einzelner Elemente .....   | 136        |
| 422.1    | Gründe und Möglichkeiten .....  | 136        |
| 422.2    | Dezentralisation im Falle einer divisionalisierten<br>Organisationsstruktur ..... | 137        |
| 43       | Anforderungen an die Person des Controllers .....                                 | 141        |
| 44       | Zusammenfassung .....   | 143        |
| <b>5</b> | <b>Die Controller-Konzeption in der Praxis .....</b>                              | <b>145</b> |
| 51       | Empirisches Konzept .....   | 145        |
| 52       | Die Controller-Konzeption der Ciba-Geigy AG .....                                 | 145        |
| 521      | Die Unternehmung, ihre Führungs- und<br>Organisationsstruktur .....               | 145        |
| 522      | Die Controller-Konzeption .....   | 149        |
| 522.1    | Controller-Funktion .....   | 151        |
| 522.2    | Controller-Institution .....  | 152        |
| 522.3    | Controller-Instrumentarium .....  | 159        |
| 523      | Die Controller-Konzeption im Spiegel unserer theoretischen<br>Überlegungen .....  | 160        |
| 523.1    | Die theoretisch optimale Controller-Konzeption .....                              | 160        |
| 523.2    | Controller-Funktion .....   | 161        |
| 523.3    | Controller-Institution .....  | 162        |
| 523.4    | Controller-Instrumentarium .....  | 163        |
| 53       | Zusammenfassung .....   | 163        |
| <b>6</b> | <b>Schlussbemerkungen .....</b>   | <b>165</b> |
|          | <b>Literaturverzeichnis .....</b>   | <b>167</b> |