

**BAMBERGER
BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEITRÄGE
ISBN 3-923747-94-2**

Nr. 108

Effizienz des Controlling

Professor Dr. Wolfgang Becker und
Dipl.-Kfm. Karsten Benz

Bamberg, im Januar 1996

Copyright © 1996 by Professor Dr. Wolfgang Becker und Dipl.-Kfm. Karsten Benz
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung & Controlling,
Universität Bamberg, Feldkirchenstraße 21, D-96045 Bamberg,
Telefon 0951/863-2507, Telefax 0951/39705,
E-Mail: wolfgang.becker@sowi.uni-bamberg.de

OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT BAMBERG

Gliederung

1 Problemstellung und Ziele der Untersuchung.....	2
2 Entwicklung einer problemgerechten Forschungskonzeption.....	2
2.1 Einordnung des Controlling im Unternehmen.....	2
2.1.1 Der Systemansatz als Instrument zur Annäherung an das Phänomen Controlling.....	2
2.1.1.1 Grundlagen des Systemansatzes.....	2
2.1.1.2 Kybernetik und Systemansatz.....	2
2.1.1.3 Das Unternehmen im Rahmen des Systemansatzes.....	2
2.1.2 Controlling als Subsystem des Führungssystems.....	2
2.2 Controlling - Versuch einer Begriffsbestimmung.....	2
2.3 Unsicherheitsreduktion als übergeordnetes Ziel des Controlling.....	2
2.4 Funktionen des Controlling.....	2
2.4.1 Kybernetische Prozesse als Grundlage zur Bestimmung der Funktionen des Controlling.....	2
2.4.2 Lokomotionsfunktion als originäre Funktion des Controlling.....	2
2.4.3 Abstimmungs- und Informationsfunktion als derivative Funktionen des Controlling.....	2
2.5 Zur Problematik der Effizienz des Controlling.....	2
2.5.1 Effizienz - Versuch einer Begriffsbestimmung.....	2
2.5.2 Grundlagen zur Konzeptionalisierung der Controlling-Effizienz.....	2
3 Konzeptioneller Ausgangsbezugsrahmen zur Bestimmung der Controlling-Effizienz.....	2
3.1 Theoretische Paradigmen und Grundansätze der Effizienz-Forschung.....	2
3.1.1 Ziel- und Systemperspektive als grundlegende Effizienz-Paradigmen.....	2
3.1.2 Zusammenfassende Wertung des Erkenntnisstandes bei der Entwicklung von Effizienz-Ansätzen.....	2
3.2 Präzisierung der Controlling-Effizienz.....	2
3.2.1 Perspektivische und konzeptionelle Problemebenen der Controlling-Effizienz.....	2
3.2.1.1 Allgemeingültigkeit der Effizienz-Merkmale.....	2
3.2.1.2 Meßtechnische Probleme der Effizienz-Beurteilung.....	2
3.2.1.2.1 Das Kausalitätsproblem der Effizienz-Beurteilung.....	2
3.2.1.2.2 Das Aggregationsproblem der Effizienz-Beurteilung.....	2
3.2.1.2.3 Die Situationsrelativität der Effizienz-Beurteilung.....	2
3.2.2 Dimensionen, Kriterien und Indikatoren der Controlling-Effizienz.....	2
4 Ausblick auf weitere Erfordernisse zur Untersuchung der Controlling-Effizienz.....	2
5 Literaturverzeichnis.....	2

1 Problemstellung und Ziele der Untersuchung-

Seit nunmehr drei Jahrzehnten beschäftigt sich die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre mit dem Phänomen Controlling. Während dieser Zeit hat sich eine große Vielzahl an Betrachtungsperspektiven, Definitionen und Konzeptionen herausgebildet. In der Betriebswirtschaftslehre dürfte es in den vergangenen Jahren nur eine begrenzte Anzahl von Wissensgebieten gegeben haben, die neben dem zunehmenden Interesse durch solch eine große Vielschichtigkeit gekennzeichnet werden können, wie dies für den Gegenstandsbereich des Controlling gilt. Betrachtet man die Anzahl der in den letzten Jahren erschienenen Veröffentlichungen zu einzelnen theoretischen Aspekten des Controlling sowie die zunehmende Verbreitung von Controlling-Konzepten in der Praxis als Indikatoren für die Bedeutung, die dem Controlling beizumessen ist¹, so wird die praktische und wissenschaftliche Problemrelevanz der in dieser Arbeit angesprochenen Thematik evident.

Allerdings sind trotz dieser äußerst extensiven und umfassenden Beschäftigung mit dem Phänomen Controlling etliche fundamentale Fragen zum Controlling ungeklärt geblieben. Eine Analyse der Literatur zu Fragen des Controlling zeigt, daß bisher primär begriffliche sowie technisch-instrumentelle Detailfragen des Controlling thematisiert wurden. In einem auffallenden Gegensatz dazu steht der Stand des theoretisch und empirisch gesicherten Wissens über die Effizienz des Controlling selbst.

Weitgehend ungeklärt ist insbesondere, wie die Controlling-Aktivitäten im Hinblick auf eine rationale Problembewältigung bewertet werden können. In der betriebswirtschaftlichen Literatur finden sich nur in begrenztem Umfang Ansätze zur Beantwortung der Frage, auf welcher Grundlage und in welcher Weise sich das Controlling selbst einem Controlling unterziehen kann. Kostensenkungen und Effizienz-Steigerungen werden als Ziele für sämtliche Unternehmensbereiche genannt, aber eine Aussage über die Effizienz des Controlling an sich wird nur in seltenen Fällen getroffen².

Da sich die Forschung zur Controlling-Effizienz erst im Anfangsstadium befindet, liegen im *deutsch-sprachigen* Raum nur wenige verwertbare Beiträge zur Bestimmung der Controlling-Effizienz vor³. Die Untersuchungen im *anglo-amerikanischen* Sprachraum stellen dagegen vornehmlich Fragen zur Effizienz der Budgetierung in den Vordergrund⁴.

Eine Untersuchung der Effizienz des Controlling setzt zunächst Klarheit über den Begriff 'Controlling' voraus. Trotz vielfältiger Untersuchungen herrscht jedoch hinsichtlich der Begriffsinhalte, Ziele und Funktionen des Controlling auch weiterhin Unklarheit⁵. Weitgehende Einigkeit besteht bisher nur darin, daß das Controlling nicht mit Kontrolle oder Kostenrech-

1 Vgl. Amshoff (Controlling) S.1.

2 Vgl. dazu Horváth (Schlank) S.1-9.

3 Vgl. dazu die Übersicht bei Welge (Führung) S.456 und darüber hinaus die Beiträge von Offermann (Controlling); Döpke (Controllship); Franz (Controlling); Knapp (Controlling) S.679-682; Köhler (Marketing) S.85-95; Liedtke (Gestaltung); Amshoff (Controlling).

4 Vgl. Kenis (Budgetary) S.701-721, Merchant (Design) S.813-829, Anderson/O'Reilly (Performance) S.491-501; Bries/Hirst (Budgetary) S.373-398; Machin (Measuring) S.260-279; Brownell (Locus) S.844-860, derselbe (Accounting) S.12-27; Sathe (Involvement), Govindarajan (Performance) S.125-135, Govindarajan/Gupka (Control) S.51-66, Simons (Control) S.339-362.

5 Vgl. Link (Aspekte) S.261.

nung gleichzusetzen ist. Einen ersten Ansatzpunkt zur begrifflichen Analyse bringt die zielorientierte Unterscheidung zwischen funktionalem und institutionalem Controlling.

Die wesentliche *Zielsetzung* des Controlling kann als Beitrag zur Reduzierung der Unsicherheit im Rahmen der Entscheidungsfindung des Managements definiert werden⁶. Im Zuge kybernetischer Analysen des Zusammenspiels der Führungs- und Ausführungsaktivitäten im Unternehmen lassen sich verschiedene *Funktionen* des Controlling identifizieren. Grundlegend hierfür ist ein systemtheoretisches Verständnis von Unternehmen. In diesem Sinne kann das Unternehmen als dynamisches, künstliches, soziales und offenes System bezeichnet werden⁷. Innerhalb des Unternehmenssystems existieren Führung und Ausführung als ebenfalls komplexe und offene Systeme, wobei das Controlling Teil des Führungssystems ist⁸. Als *Funktionen des Controlling* sind die Integration und Koordination unternehmerischer Aktivitäten, die Sicherstellung und Beschleunigung der Anpassung der Unternehmensaktivitäten an zukünftige Entwicklungen sowie die Schaffung von Informationskongruenz zu nennen⁹. Für die Institutionalisierung des Controlling hat sich in der Praxis der Begriff *Controller* (als Person) durchgesetzt¹⁰. *Institutional* handelt es sich also um Personen, die das Management bei der Wahrnehmung des Controlling als Führungsaufgabe unterstützen¹¹.

Aufbauend auf diesem hier nur kurz gekennzeichneten Verständnis des Begriffs 'Controlling' gilt es nun, geeignete Maßstäbe zur Beurteilung der Effizienz des Controlling zu identifizieren. Die Betriebswirtschaftslehre und die Wirtschaftspraxis verfügen grundsätzlich über vielfältige Effizienz-Maßstäbe zur Beurteilung des Gesamtunternehmens. Zwar ist das Controlling als Führungsteilsystem besonders eng mit der Unternehmensführung verbunden¹², jedoch scheitert die Übertragung dieser Effizienz-Merkmale auf einzelne Bereiche des Unternehmens an ungelösten Zurechnungsproblemen.

Effizienz-Merkmale, die an gesamtunternehmerische Erfolgsgrößen anknüpfen, scheinen nur bedingt geeignet, die Effizienz auf einer Subsystemebene des Unternehmens zu beurteilen¹³. Eine Isolierung und exakte Quantifizierung des Beitrags, den Aktivitäten von Subsystemen zur Effizienz-Steigerung leisten, ist u.a. auf Grund der Limitationen des Rechnungswesen-Instrumentariums nur unzureichend möglich¹⁴. Bereits HARBERT hatte dieses bis heute evidente Problem erkannt und darauf hingewiesen, daß die betriebswirtschaftliche Literatur über-

6 Vgl. Hinterhuber (Strategie I) S.287/288; Coenenberg/Baum (Grundfragen) S.7; Harbert (Begriffe) 231/233 und die dort angegebene Literatur.

7 Vgl. Becker (Prinzipien) S.299.

8 Vgl. Mann (Controlling) S.55; Schildbach (Sicht) S.23.

9 Vgl. Becker (Prinzipien) S.295-318; Gomez (Autonomie) S.102.

10 Vgl. Horváth (Controlling) S.27; Peemöller (Controlling) S.45.

11 Vgl. Staehle (Management) S.510; Weber (Controlling I) S.9.

12 Vgl. Weber (Sprache) S.191.

13 Als gesamtunternehmerische Erfolgsgrößen können beispielsweise Cash Flow, ROI und earnings per share genannt werden. Zu einer Kritik an dieser Undifferenziertheit im Falle von Reorganisationsprozessen vgl. Knopf (Dimensionen) S.88; vgl. dazu auch Kenter (Steuerung) S.161-164.

14 Vgl. ausführlich Sathe (Involvement) S.XV; Diedrich (Effizienz) S.54. WELGE betont den hypothetischen Charakter eines Zusammenhangs zwischen der Controlling-Leistung und der Unternehmens-Effizienz; vgl. Welge (Führung) S.451-454. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Untersuchung von Franz (Controlling).

wiegend durch präskriptive Tendenzen geprägt ist und sich zum Mittel-Ziel-Zusammenhang des Controlling allenfalls globale Annahmen und Behauptungen finden lassen¹⁵.

Dieses Theoriedefizit liegt vor allem darin begründet, daß das Controlling neben anderen Unternehmensteilbereichen nur einen *partiellen* Einfluß auf den Unternehmenserfolg hat¹⁶. Einen weiteren Aspekt erwähnt HAUSCHILDT zumindest implizit. So weist dieser darauf hin, daß es nicht unproblematisch sei, den im Hinblick auf das Controlling postulierten Wirkungszusammenhang zu verifizieren, da sich die Einflußfaktoren einer direkten Beobachtung weitestgehend entziehen¹⁷. In diesem Sinne kann festgehalten werden, daß das Controlling regelmäßig nur über das Management und somit *indirekt* auf den Erfolg des Unternehmens einwirkt.

Alternative Ansätze zur Effizienz-Beurteilung betrieblicher Teilbereiche lösen sich von der makroskopischen Perspektive des Gesamtunternehmens. Sie setzen an dem betrachteten Bereich als Subsystem des Unternehmens an. Bereichs-spezifische Effizienz-Merkmale bilden tiefere Ebenen in der Zielhierarchie des Gesamtunternehmens. Sie zeichnen sich gegenüber den ökonomischen Oberzielen des Unternehmens dadurch aus, daß sie sich besser eignen, die Effizienz des betrachteten Bereiches individuell und differenzierend zu messen.

Mit Hilfe des hier zu entwickelnden Merkmalskonzeptes der Controlling-Effizienz wird eine Voraussetzung dafür geschaffen, auf Grundlage voneinander abgegrenzter Dimensionen, Kriterien und Indikatoren Aussagen über die Effizienz-Bestimmung und -Analyse des Controlling zu gewinnen.

Das *zentrale Forschungsziel* besteht in der theoretisch abgeleiteten und empirisch gestützten Konkretisierung von Merkmalen der Controlling-Effizienz. Eine solche Konkretisierung ermöglicht es einerseits, Aussagen über die spezifischen Kennzeichen der Controlling-Effizienz zu treffen und dient in diesem Sinne der begrifflichen Präzisierung. Andererseits gestattet es die Erfassung und Strukturierung der Effizienz-Merkmale, diese zur konkreten Gestaltung, Modifizierung und Weiterentwicklung von Controllingsystemen einzusetzen.

Vor diesem Hintergrund wird neben der theoretischen insbesondere auch die praktische Bedeutung einer empirisch gestützten Konkretisierung der Controlling-Effizienz deutlich. Sie liegt darin begründet, daß die entwickelten Effizienz-Merkmale als Rationalitätskriterien für die *praxeologische Gestaltung* von funktionalen bzw. institutionalen Controllingsystemen geeignet sind. Insofern ermöglicht es dieses Konzept, in der Unternehmenspraxis existierende Controllingsysteme zu messen und zu bewerten, um dadurch die positiven und negativen Auswirkungen der teilweisen bzw. vollständigen Institutionalisierung des Controlling aufzuzeigen.

2 Entwicklung einer problemgerechten Forschungskonzeption

Das gewählte Untersuchungsziel fordert in einem ersten Schritt die genauere Explikation des theoretischen Vorverständnisses. Im Sinne des Forschungsziels potentiell fruchtbare Aspekte müssen erfaßt und dargestellt werden. Dieses Material kann in seiner Gesamtheit als *For-*

15 Vgl. Harbert (Begriffe) S.156.

16 Vgl. Küpper (Aufgaben) S.455.

17 Vgl. Hauschildt (Finanzvorstand) S.1.

schungskonzeption bezeichnet werden. Der folgende Abschnitt dient dazu, Grundvorstellungen über das Phänomen Controlling sowie über das Phänomen Effizienz zu erarbeiten.

In diesem Sinne ist es erforderlich, der Analyse des Controlling eine Art Vorstufe voranzustellen, die man auch als ‘Inventur des Untersuchungsgegenstandes’ bezeichnen könnte. Ihre Aufgabe besteht darin, eine umfassende Anschauung über den zu untersuchenden Gegenstandsbereich und eine Erfahrungsgrundlage zu vermitteln. Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, auf welche Weise man sich dem Phänomen Controlling nähern kann, um einen Überblick über die Vielfalt und Vielschichtigkeit des Controlling zu erreichen. Im Hinblick auf das Untersuchungsziel soll zudem ein Weg gefunden werden, sich den Untersuchungsobjekten Controlling und Effizienz in widerspruchsfreier und damit integrierbarer Weise zu nähern.

2.1 Einordnung des Controlling im Unternehmen

Die Vorgehensweisen in der betriebswirtschaftlichen Literatur, sich dem Phänomen Controlling zu nähern, sind sehr unterschiedlich und vielfältig ausgeprägt. Dessen ungeachtet läßt sich eine begrenzte Anzahl von Annäherungsstrategien herausarbeiten, die als Orientierungsversuche in der Vielfalt der Controlling-Definitionen interpretiert werden können¹⁸.

- (1) *Strategie der Definition und Abgrenzung*: Grundlage und Ausgangspunkt vieler Abhandlungen bildet die ausführliche Diskussion des bis heute nahezu völlig unklar gebliebenen Controlling-Begriffs¹⁹.
- (2) *Strategie der Literaturklassifikation*: Diese Strategie ist dadurch gekennzeichnet, daß die relevante Literatur nach mehr oder minder offengelegten Kriterien klassifiziert wird²⁰.
- (3) *Strategie der historischen Genesis*: Innerhalb dieser Strategie bemüht man sich, die historischen Ursprünge des Controlling aufzuzeigen²¹.
- (4) *Strategie der ethymologischen Genesis*: Ausgangspunkt einer solchen Annäherung bildet das Etymon ‘control’, auf dessen Basis detaillierte semantische Deutungsanalysen durchgeführt werden²².

Abweichend von diesen Annäherungsmöglichkeiten an den Begriff Controlling soll hier ein Ansatz gewählt werden, der es ermöglicht, den Ursprung des Controlling in der Unternehmenspraxis sowie die Bedeutung des Controlling im Unternehmen zu berücksichtigen²³. Gleichzeitig soll sichergestellt werden, daß das Controlling in der hier zugrundeliegenden

18 Zu beachten ist dabei, daß die nachstehend aufgelisteten Strategien sich nicht gegenseitig ausschließen und auch nicht trennscharf sind. Vielmehr sind diese Strategien teilweise ergänzend und werden zudem in einer Vielzahl von Literaturbeiträgen simultan verfolgt; vgl. dazu Amshoff (Controlling) S.50/51.

19 In einigen Fällen umfaßt die durchgeführte Begriffsdiskussion die gesamte Abhandlung; vgl. dazu beispielhaft Anderson/Schmidt (Practical). ”*In a very real sense the function of this whole book is to define control-
lership*”; Anderson/Schmidt (Practical) S.8.

20 Vgl. dazu Horváth (Konzeption) S.195-205.

21 Vgl. dazu Horváth (Controlling) S.28-30; Serfling (Controlling) S.18-28; Peemöller (Controlling) S.39-41.

22 Vgl. Horváth (Controlling) S.26-28; Serfling (Controlling) S.15-18 und S.56-77; Harbert (Begriffe) S.7-12; zur Kritik daran vgl. Kronast (Controlling) S.5 bzw. S.12-15.

23 Vgl. Horváth (Controlling) S.11.

Auffassung den Anforderungen an einen eigenständigen betriebswirtschaftlichen Bereich gerecht wird. Zu den Anforderungen gehören eine abgrenzbare und einheitliche Problemstellung, die auf einem bzw. mehreren theoretischen Ansätzen basiert, sowie das Bewährungspotential des gewählten Ansatzes in der betriebswirtschaftlichen Praxis²⁴.

2.1.1 Der Systemansatz als Instrument zur Annäherung an das Phänomen Controlling

Ein Unternehmen ist stets ein komplexes System und als solches weitaus mehr als ein Nebeneinander von Einzelaktivitäten. Die einzelnen Elemente des Systems Unternehmen sind durch dynamische Wechselwirkungen zu einer Gesamtheit zu organisieren und auf ein gemeinsames Unternehmensziel hin auszurichten.

Der Systemansatz erscheint am ehesten in der Lage, eine methodische Durchdringung der komplexen Zusammenhänge innerhalb von Unternehmen zu bieten, weshalb er im folgenden einer kritischen Prüfung im Sinne seines Potentials zur Nutzbarmachung unterzogen wird²⁵.

2.1.1.1 Grundlagen des Systemansatzes

Zur Präzisierung des Ansatzes ist zunächst *"a system of systems concept"*²⁶ notwendig. Grundlegend sind die wichtigsten Begriffe der Systemterminologie. Bei einem *System* handelt es sich um

*"...eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können..."*²⁷.

Eine eingehendere Erläuterung des Begriffs ist möglich, indem die Aspekte der Definition einer weiterführenden Analyse unterzogen werden²⁸. Was als System aufgefaßt werden kann, hängt von der Perspektive ab, die wiederum mit der Zwecksetzung der Definition variiert. So kann das Unternehmen als System bezeichnet werden. Auch die Volkswirtschaft eines Landes läßt sich als System bezeichnen. In diesem Sinne wäre das einzelne Unternehmen ein Subsystem innerhalb und damit Bestandteil des Systems Volkswirtschaft. Erkennbar ist, daß mit den Begriffen System und Subsystem eine beliebige Wirklichkeit in ihrem strukturellen Aufbau erfaßt werden kann, wobei für das systemorientierte Denken das untersuchungsspezifische Zuordnen dieser Begriffe zu den jeweils interessierenden Sachverhalten kennzeichnend ist²⁹.

Neben der damit resultierenden Bildung von Systemhierarchien sind verschiedene Systemdimensionen zu analysieren (vgl. Abbildung 2-1). Aufgrund des fortwährenden Austauschs von Gütern und Informationen mit der Umwelt sind Unternehmen als offene Systeme zu betrachten³⁰. Von wesentlicher Bedeutung in Zusammenhang mit offenen Systemen ist die Fragestellung, wie ein System von seiner Systemumwelt abgegrenzt werden kann. In der Literatur sind

24 Vgl. Küpper (Aufgaben) S.4/5.

25 Vgl. Becker (Prinzipien) S.296-300.

26 Ackoff (System) S.661-671.

27 Ulrich (Unternehmung) S.105.

28 Vgl. im folgenden Horváth (Controlling) S.93-97.

29 Vgl. Probst (Regeln) S.111.

30 Vgl. Fuchs (Theorie) S.142/143. HAHN differenziert geschlossene und offene Systeme, wobei in der Realität die geschlossenen Systeme, welche keine Beziehungen zur Systemumwelt aufweisen, die Ausnahme darstellen; vgl. Hahn (PuK) S.5.

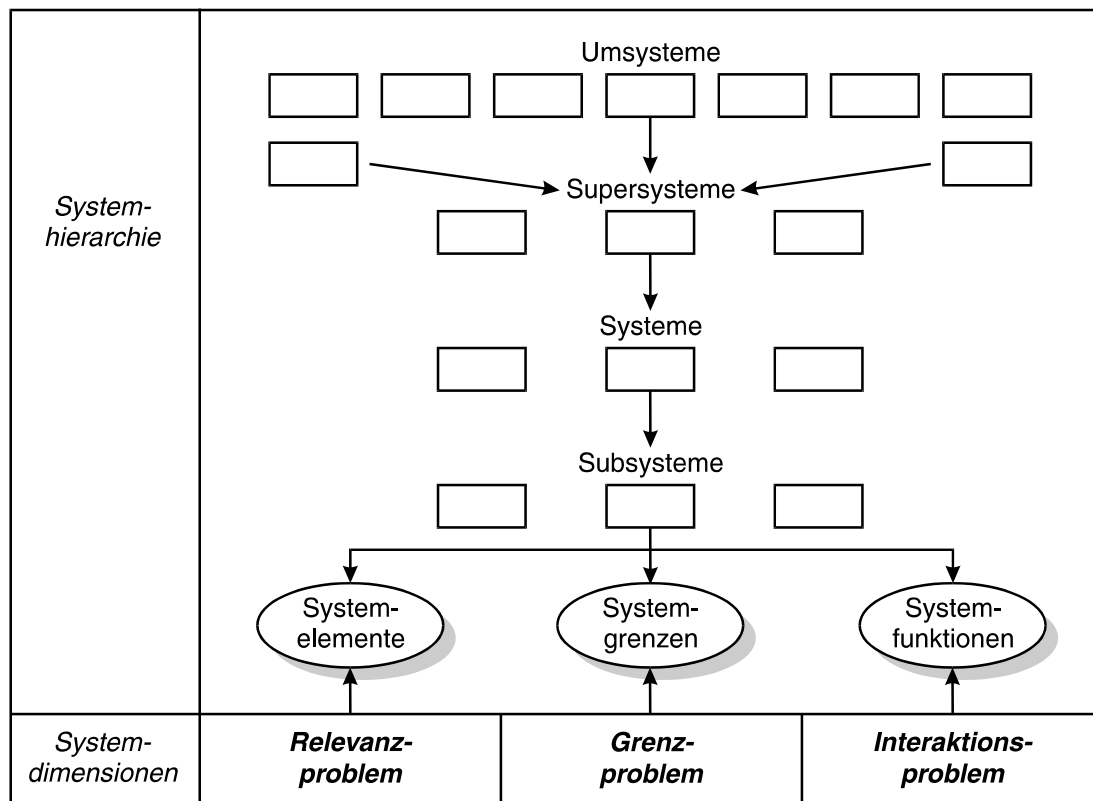


Abbildung 2-1: Analyseraster zur Bildung von Systemhierarchien und zur Klärung von Systemdimensionen.

nur in begrenztem Umfang verwertbare Ansätze vorhanden, wo und wie die Systemgrenzen zu ziehen sind. Das Grenzproblem resultiert dabei einerseits aus den äußerst engen Interdependenzen zwischen miteinander in Beziehung stehenden Systemen und andererseits daraus, daß die Grenzlinien im Zeitablauf Veränderungen unterworfen sind³¹. In den meisten Fällen wird zur Lösung des Grenzproblems auf die Dichte der Beziehungen zwischen den Systemelementen verwiesen. Anzumerken ist allerdings:

*"Neither functions, nor inputs and outputs suffice to decide the actual physical boundaries of systems, although they are by far the most important factors."*³²

Die Wahl der Systemgrenze hängt somit von der Zielsetzung ab, die bei der Nutzung des Systembegriffs angestrebt wird. Eng mit dem Grenzproblem verbunden ist das Interaktionsproblem. Diese Fragestellung bezieht sich auf die Klärung der grundlegenden Funktionsmechanismen, mit deren Hilfe Systeme miteinander interagierend in Beziehung stehen³³. Die Identifizierung der Systembeziehungen, die gerade für komplexe Systeme Schwierigkeiten bereitet, wird einerseits bereits aus der Lösung des Grenzproblems resultieren. Andererseits wird in diesem Zusammenhang nicht unbedingt eine - wie noch zu zeigen ist - Aufdeckung grundlegender Funktionsmechanismen ermöglicht³⁴.

31 Vgl. Becker (Prinzipien) S.297/298; Baumann (System) S.26.

32 Hall (Methodology) S.112/113.

33 Vgl. Becker (Prinzipien) S.298.

34 Vgl. Becker (Prinzipien) S.298.

Neben dem Grenz- bzw. Interaktionsproblem erfordert ebenso das Relevanzproblem Berücksichtigung. Zur Bestimmung eines Systems ist es notwendig, die relevante Teilmenge von Systemelementen zu identifizieren³⁵.

Als Systemelement ist jeder einzelne Teil eines Systems zu verstehen, welcher im Rahmen der Untersuchung nicht weiter aufgeteilt werden soll. Für makroanalytische Untersuchungen des Unternehmens als Element des Systems Volkswirtschaft sind die Einzelheiten des Unternehmens ohne Bedeutung. Zwischen den Systemelementen bestehen Beziehungen, die als gegenseitige Abhängigkeiten definiert werden können³⁶.

Über die begriffliche Klärung hinaus erscheint es sinnvoll, den Systemansatz unter dem Postulat seiner wissenschaftlichen Nützlichkeit einer besonderen Prüfung zu unterziehen. Davon kann nur ausgegangen werden, wenn mit Hilfe des Ansatzes zum einen formale Strukturen und Verhaltensweisen von Systemen beschrieben werden können und zum anderen betriebliche Problemstellungen identifiziert werden können, die mit dem herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Instrumentarium nicht erfassbar sind³⁷. In diesem Sinne werden im folgenden die Beziehungen des Systems Unternehmen zu seiner Umwelt einer weiterführenden Betrachtung unterzogen.

Seit Beginn der industriellen Entwicklung steht die Unternehmensführung fortwährend vor der Aufgabe, unternehmerisches Handeln bzw. produktives Geschehen erfolgreich zu gestalten³⁸. Die Gründe für diese existenzielle Notwendigkeit liegen einerseits in der ökonomischen Zielsetzung, die den (ziel-) optimalen Einsatz der knappen Ressourcen verlangt³⁹. Andererseits muß sich jedes Unternehmen einem stetigen Wandel der technischen, wirtschaftlichen und sozialen Umwelt stellen. Die Komplexität, Dynamik und Diskontinuität der Umwelt hat jedoch zur Konsequenz, daß unternehmerische Entscheidungsfindung mit zunehmender Unsicherheit verbunden ist⁴⁰. Die Bewältigung dieser Unsicherheiten wird zur Voraussetzung für die Erhaltung der betrieblichen Existenz. Erforderlich ist daher eine Unternehmensführung, welche das Problemlösungspotential des Unternehmens bei einem Wandel der technischen, humanen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der untereinander bestehenden Beziehungen fördert⁴¹.

LUHMANN weist unter Berücksichtigung dieser Notwendigkeit darauf hin, daß der Systemansatz Strategien liefert, die es ermöglichen, die Probleme einer komplexen und veränderlichen Umwelt zu bewältigen⁴². Das Ziel der Systemtheorie besteht darin, die Verhaltens-

35 Die Lösung des Problems ist insbesondere für komplexe Systeme schwierig, da hier eine nahezu unendliche Anzahl von Elementen identifiziert werden kann; vgl. Becker (Prinzipien) S.297.

36 Im Rahmen der Systemtheorie wird der Ort des Geschehens als *Strecke* bezeichnet, wobei die Elemente untereinander so gekoppelt sind, daß der Output eines Elementes zum Input eines anderen wird. Die Input-Output-Ströme ermöglichen es, abstrakte von konkreten Systemen zu unterscheiden. Während bei *konkreten* Systemen Input-Output-Ströme zwischen den Elementen bestehen, weisen *abstrakte* Systeme - wie etwa mathematische Aussagensysteme - Zuordnungsbeziehungen ohne Input-Output-Ströme auf; vgl. Hahn (PuK) S.5.

37 Vgl. Bleicher/Meyer (Formen) S.83.

38 Vgl. Ellinger u.a. (Sicht) S.382.

39 Neben die wirtschaftliche Zielsetzung der Gewinnmaximierung können auch andere Zielsetzungen treten, wie z.B. Bedarfsdeckungs- und Versorgungsziele bei Krankenhäusern, Hochschulen und Nahverkehrsunternehmen; vgl. Küpper (Sicht) S.93.

40 Vgl. Horváth (Controlling) S.3/4; Kieser (Einfluß) S.302.

41 Vgl. Bleicher/Meyer (Formen) S.15.

42 Vgl. Luhmann (Zweck) S.175-179.

mechanismen von Systemen zu verstehen und dabei praktikable Methoden für ein erfolgreiches Funktionieren künstlicher Systeme in einer unsicheren Umwelt zu entwickeln. Grundlegend hierfür ist, daß der Systemansatz die Interaktion von Elementen bzw. Subsystemen impliziert⁴³.

Die Interaktion von Subsystemen wiederum ist kennzeichnend für die hier verfolgte Sichtweise des Unternehmens als offenes und komplexes System. Als unmittelbare Konsequenz einer derartigen Betrachtung ergibt sich die Fragestellung, wie das System Unternehmen mit seinen Subsystemen gestaltet und gelenkt werden muß. Von großer Bedeutung ist hierbei die Kybernetik, die als Wissenschaft von der Kontrolle von Systemen Erklärungen für die Mechanismen der Gestaltung und Lenkung liefern kann⁴⁴.

Im folgenden wird aus diesem Grunde kurz auf die Funktionsmechanismen eines einfachen kybernetischen Systems eingegangen. Das Aufzeigen der Berührungspunkte zwischen dem Systemansatz und der Kybernetik dient dem Zweck, die Unternehmensführung und damit auch das Controlling einer kybernetischen Betrachtungsweise zugänglich zu machen.

2.1.1.2 Kybernetik und Systemansatz

Wie bereits angeführt, ergibt sich für dynamische und offene Systeme die Problemstellung der Gestaltung eines solchen Systems sowie der Lenkung der sich in diesem System abspielenden Prozesse⁴⁵.

Die Kybernetik befaßt sich als Formalwissenschaft von der Gestaltung und Lenkung dynamischer Systeme mit den Formen des Systemverhaltens, wobei diese Formen in irgendeiner Weise organisiert, determiniert und reproduzierbar sind⁴⁶. Die Anwendung kybernetischer Erkenntnisse und Methoden im ökonomischen Bereich eröffnet die Möglichkeit, die komplexen Strukturen des Verhaltens ökonomischer Systeme besser zu erkennen und zu beschreiben. Auf diese Weise ist es möglich, Regelmäßigkeiten im Verhalten ökonomischer Systeme zu entdecken, welche für die Regelung bzw. Steuerung von Bedeutung sind⁴⁷. Beziehungen zwischen Elementen werden hierbei im Rahmen eines Regelkreises erfaßt (vgl. dazu Abbildung 2-2)⁴⁸.

Im Vergleich zu materiellen Prozessen, welche durch zusammenhängende Energieflüsse gekennzeichnet sind, handelt es sich im systemorientierten Management um Informationsflüsse⁴⁹. Systeme besitzen die Eigenschaft, einen gegebenen Systemzustand nicht nur zu erhalten, sondern sie sind auch in der Lage, ihn zu ändern. Durch die Erreichung eines neuen Zustandes wird es möglich, ein Ziel des Systems zu verwirklichen. Die übergeordnete Zielsetzung bleibt dabei das Überleben des Systems. In diesem Sinne muß das System über eine Handlungs- und Anpassungsfähigkeit verfügen, welche durch einen inneren Ordnungszustand gewährleistet

43 Vgl. Ulrich (Management) S.14.

44 Vgl. Malik (Strategie1) S.76-79.

45 Vgl. Ulrich (Unternehmung) S.118.

46 Vgl. Ashby (Einführung) S.15-22. STAEHLE weist darauf hin, daß erst durch die Verbindung der Systemtheorie mit der Kybernetik insbesondere in Zusammenhang mit Problemen des Managements ein praktischer Anwendungsbezug erarbeitet werden kann; vgl. Staehle (Management) S.40-44.

47 Vgl. Pfeiffer/Lindner (Verwaltung) S.115.

48 Vgl. Baetge (Methoden) S.15/16.

49 Vgl. Jirasek/Mai (Denken) S.25/26.

wird⁵⁰. Um diese Stabilität zu gewährleisten, sind wiederum Mechanismen notwendig, die das System kontinuierlich zu neuen Gleichgewichten führen, falls Störgrößen auftreten⁵¹.

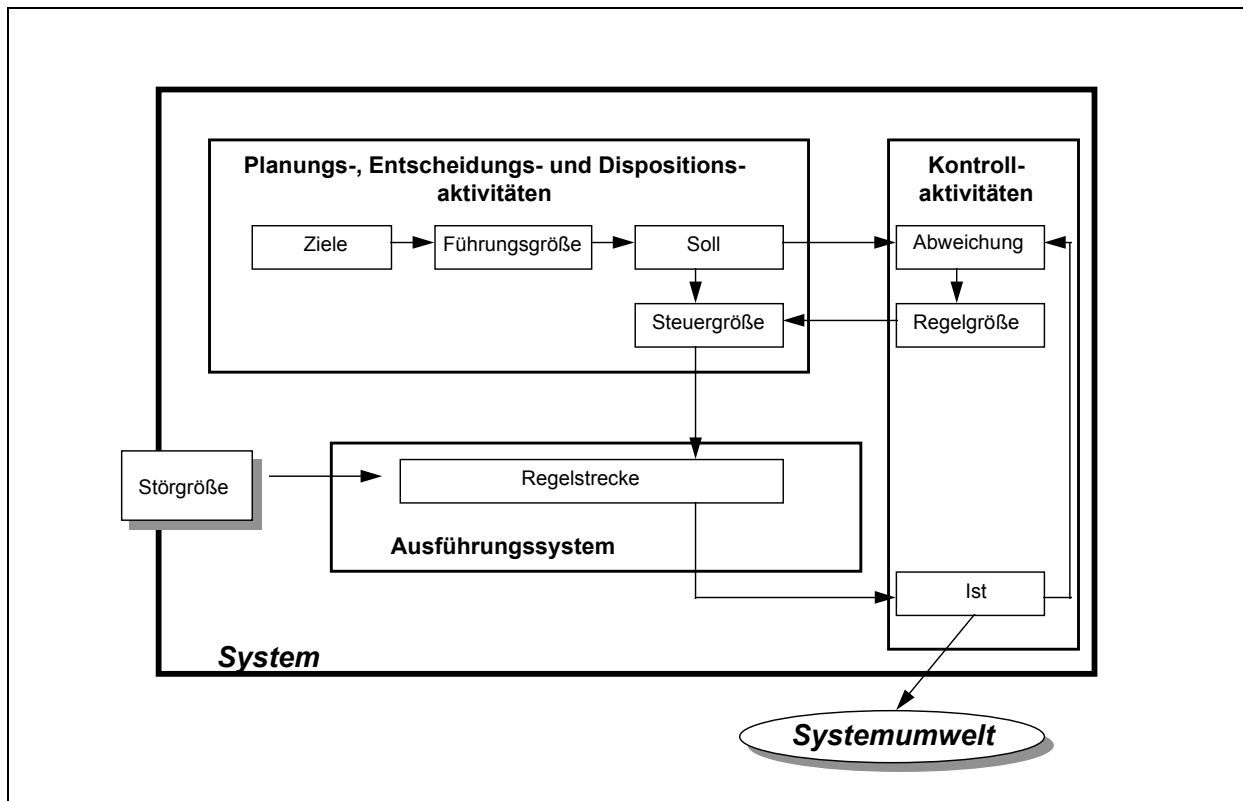


Abbildung 2-2: Schematische Darstellung der Regelung und Steuerung als Funktionsprinzipien kybernetischer Systeme⁵².

Derartige Ordnungs- und Gestaltungsaufgaben, die im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre den Begriffen Planung, Realisation und Kontrolle zuzuordnen sind, werden in der Kybernetik unter den Begriffen Steuerung und Regelung subsumiert⁵³. Im Rahmen der *Steuerung* werden die Maßnahmen zur Stabilisierung des Systemoutputs durch die Störungen selbst ausgelöst. Letztere wirken sich entweder überhaupt nicht aus oder werden durch gleichartige, aber entgegengerichtete Maßnahmen kompensiert⁵⁴. Im Rahmen der *Regelung* wird das Ziel als Sollwert von außen gesetzt, worauf das System sein Verhalten selbst so verändert, daß es diesen Sollwert erreicht⁵⁵. Auch hierbei wird die Existenz eines Steuerungssystems vorausgesetzt,

50 Vgl. Lindemann (Kybernetik) S.909.

51 Stabilität darf in diesem Sinne nicht mit Stillstand verwechselt werden, sondern bedeutet, daß das System unter dem Einfluß von Störgrößen gar nicht oder nur in bestimmten Grenzen von den vorgegebenen Sollwerten abweicht und zum Sollstand zurückgeführt wird; vgl. Baumann (System) S.28.

52 In Anlehnung an Ulrich (Unternehmung) S.123 und S.126; Becker (Prinzipien) S.303; Baumann (System) S.29; Epple (Praxis) S.25.

53 In diesem Sinne läßt sich das der Steuerung zugrundeliegende Prinzip der Vorwärtskopplung (feed-forward) realisieren; vgl. Baetge (Methoden) S.15/16.

54 Nach ULRICH kann unter *Rückkopplung* ein Vorgang verstanden werden, der nach der Transformation zum Input zurückführt und damit ein System steuert. Da die Steuerung nicht von außen erfolgt, sondern durch einen Vorgang im System selbst, handelt es sich um Selbstregulierung; vgl. Ulrich (Unternehmung) S.121 und S.124.

55 Vgl. Ulrich (Unternehmung)

doch beschränkt sich dessen Funktion auf die Zielbestimmung. Das Stabilitätsziel wird mit Hilfe der Rückkopplung erreicht⁵⁶.

Nach einer Klärung der Begriffe Regelung und Steuerung soll im folgenden aufgezeigt werden, wie die systemischen und kybernetischen Erkenntnisse auf das Unternehmen im Rahmen der Betriebswirtschaft angewendet werden können.

2.1.1.3 Das Unternehmen im Rahmen des Systemansatzes

Einen wichtigen Versuch, den Systemansatz auch in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre nutzbar zu machen, stellen die Arbeiten von ULRICH dar. Dieser faßt Unternehmen als produktive soziale Systeme auf, d.h. als

*„...von Menschen geschaffene reale Gebilde, welche u.a. aus Menschen bestehen und den Zweck verfolgen, irgendwelche 'Leistungen' für die menschliche Gesellschaft bereitzustellen.“*⁵⁷

Auf dieser Grundlage entwickelt er ein analytisches Ordnungssystem zur Strukturierung der Vielfalt betrieblicher Probleme. Differenziert werden Subsysteme, Teilsysteme und Kategorien von im Unternehmen zu lösender Probleme⁵⁸. Verbunden mit der angeführten Definition des Unternehmens als Instrument wirtschaftender Interessenträger ist die Erkenntnis, daß innerhalb von Unternehmen Entscheidungen im Vordergrund stehen⁵⁹. Diese wiederum entstehen im Rahmen von Willensbildungsprozessen aus komplexen Zielsystemen, welche aus der Interessenindividualität und -pluralität der Teilnehmer und Träger von Unternehmen resultieren⁶⁰. Wie bereits angeführt, werden die Entscheidungen im Unternehmen auf Grund der Umweltkomplexität unter zunehmender Unsicherheit getroffen.

Eine weithin verbreitete gedankliche Aufteilung des betrieblichen Handlungsprozesses basiert auf der Unterscheidung zwischen Führungs- und Ausführungsaufgaben; abgegrenzt werden somit das Führungs- und das Ausführungssystem als jeweils ebenfalls offene und komplexe Systeme⁶¹. Diese gedankliche Trennung dient dem Zweck, das Geschehen im System Unternehmen differenzierter zu untersuchen. Im folgenden soll zunächst das Führungssystem einer begrifflichen Abgrenzung unterzogen werden, um darauf aufbauend eine Einordnung des Controlling als Subsystem der Unternehmensführung vornehmen zu können.

2.1.2 Controlling als Subsystem des Führungssystems

Das Führungssystem im institutionalen Sinne umfaßt die Gesamtheit der Regeln und Prozesse, mit deren Hilfe Führungsaufgaben erfüllt werden⁶². Aufgabe des Führungssystems ist die

56 Vgl. Epple (Praxis) S.24.

57 Ulrich (Unternehmung) S.134.

58 Vgl. dazu ausführlich Ulrich (Unternehmung) S.46-52. Zu den Merkmalen eines systemorientierten Unternehmensleitbildes vgl. Malik (Entwicklung) S.27-29; Bleicher/Meyer (Formen) S.14-21; Ulrich (Management) S.21-30 und S.40/41; Hall (Methodology) S.68-74.

59 Vgl. Ulrich (Ansatz) S.56/57.

60 Vgl. Krüger (Konflikte) S.926-928; Becker (Prinzipien) S.299.

61 Vgl. Küpper (Koordination) S.168/169; Becker (Stabilität) S.100/101.

62 Vgl. Liedtke (Gestaltung) S.15 und S. 51-53; Kreikebaum (Führung) Sp.1899.

Steuerung und Gestaltung des Handelns des Ausführungssystems⁶³. Das Ausführungs- oder Leistungssystem knüpft dagegen an den Realgüterbereich und den damit verbundenen Nominalgütern an⁶⁴. Das Führungssystem überlagert dementsprechend das Ausführungssystem⁶⁵.

Nachfolgend wird davon ausgegangen, daß die Unternehmensführung sich - im funktionalen Sinne - grundsätzlich mit den Aufgabenfeldern der Gestaltung und Lenkung von Unternehmen unter technisch-wirtschaftlichen Sachaspekten sowie unter sozio-psychologischen Verhaltensaspekten beschäftigt⁶⁶.

Aus den angeführten Grundfunktionen des Führungssystems können verschiedene Subsysteme des Managements herausgearbeitet werden: Dazu zählen insbesondere das Planungs- und Kontrollsystem, das Personalführungssystem und das Organisationssystem⁶⁷. Durch diese Aufspaltung des Führungssystems in Führungsteil- oder Führungssysteme werden gleichartige Aufgaben in den Teilsystemen zentralisiert. Daraus resultiert allerdings eine Vielzahl von Interdependenzen zwischen den Führungssystemen, die eine dezidierte Abstimmung erforderlich machen. Auf Basis dieser Problemstellung ist es nun möglich, die Einordnung des Controlling herauszuarbeiten. Neben den bisher genannten traditionellen Führungssystemen steht das Controlling mit seinen Elementen als weiteres, gleichberechtigtes Führungssystem- bzw. Führungsteilsystem⁶⁸.

Bevor nun auf Basis des systemtheoretischen Ansatzes die Funktionen des Controlling im Rahmen der Unternehmensführung identifiziert werden, erscheint es zweckmäßig, zunächst eine Abgrenzung des Begriffs 'Controlling' vorzunehmen und zudem über die Zielsetzung des Controlling Klarheit zu schaffen. Erst im Anschluß daran ist es sinnvoll, die Funktionen des Controlling in Abgrenzung zu bzw. im Zusammenhang mit den anderen Führungssystemen aufzuzeigen.

2.2 Controlling - Versuch einer Begriffsbestimmung

Trotz seiner ständig zunehmenden Verbreitung in der Unternehmenspraxis herrscht über die Definition des Controlling weder in der Wissenschaft noch in der Praxis Einigkeit⁶⁹. Es finden sich vergleichsweise wenig definitorische Aussagen, die als solche gekennzeichnet sind und den Begriff für den jeweiligen Kontext abschließend abgrenzen.

63 Vgl. Horváth (Controlling) S.108-110.

64 Während das *Führungssystem* vorrangig für die Willensbildungs-, Willensdurchsetzungs- und Willenssicherungsprozesse verantwortlich ist, kann als Grundfunktion des *Ausführungssystems* die Umsetzung der im Führungssystem getroffenen Entscheidungen angesehen werden; vgl. Becker (Prinzipien) S.299; Hahn (PuK) S.21; Küpper (Aufgaben) S.13.

65 Vgl. Töpfer (Systeme) S.87; Küpper (Koordination) S.168/169.

66 Vgl. Becker (Controlling). Damit obliegt es der Unternehmensführung, eine ganzheitlich geprägte Harmonisation des Wertschöpfungsgefüges mit den jeweiligen - durch die Umsysteme des Unternehmens verursachten - situativen Bedingungskonstellationen des unternehmerischen Handelns herbeizuführen; vgl. dazu Bleicher/Meyer (Formen) S.16-21; Staehle (Funktionen) S.52-61; derselbe (Management) S.77; Baugut/Krüger (Modelle) S.37.

67 Zu den einzelnen Subsystemen und deren Kennzeichen vgl. Küpper et al. (Verständnis) S.284; Kreikebaum (Führung) Sp.1899; Küpper (Industrie) S.792/793; Horváth (Controlling) S.110; Parsons (Perspektiven) S.37/38; Becker (Prinzipien) S.300; Hahn (PuK) S.8-11.

68 Vgl. Mann (Controlling) S.55; Schildbach (Sicht) S.23.

69 Vgl. Preissler (Controlling) S.10; o.V. (Thema) S.347-358; Weber (Sprache) S.188-194.

Als Zwischenergebnis ist zunächst festzustellen, daß

*"... es an einer konsensfähigen Definition und Interpretation des Controllingbegriffes mangelt. Es gibt fast so viele Auffassungen wie Autoren zu diesem Thema."*⁷⁰

Häufig wird sogar eine Definition des Controlling gänzlich abgelehnt. Als Begründung wird angeführt, daß der Begriff kaum zu fixieren sei; er werde überall unterschiedlich verwendet und sei in der Entwicklung begriffen⁷¹.

Dem Ansatz des Verzichts auf eine Definition des Controlling soll hier nicht gefolgt werden. Ebenso soll den existierenden Ansätzen zur Formulierung einer Realdefinition keine weitere hinzugefügt werden. Statt dessen wird auf eine Nominaldefinition zurückgegriffen, die im Rahmen dieser Ausführungen als Arbeitsdefinition Verwendung findet⁷².

Das Controlling ist aus *funktionaler* Sicht und unter Berücksichtigung der systemtheoretisch-kybernetischen Erkenntnisse als Steuerungs- und Kontrollaufgabe des Managements und somit als Führungsaufgabe zu betrachten. Aus *institutionaler* Perspektive stehen demgegenüber diejenigen Personen im Vordergrund, die das Management bei der Wahrnehmung des Controlling als Führungsaufgabe unterstützen⁷³. Controlling ist damit gleichzeitig eine Führungswie auch eine Führungsunterstützungsfunktion⁷⁴. Sie erfolgt auf strategischer wie auf operativer Ebene und wird auf allen Managementstufen durchgeführt. Das Controlling dient der ergebnisorientierten Lenkung der Unternehmensaktivitäten in einem kybernetischen Prozeß, der durch Vor- und Rückkopplungen gekennzeichnet ist. Es ergänzt und unterstützt die Führung durch Anregung, Ausrichtung und Abstimmung des Handelns der Aufgabenträger bzw. der Aufgabenerfüllungsprozesse auf die Wertschöpfungszwecke des Unternehmens⁷⁵.

Nach der Schaffung des hier zu nutzenden begrifflichen Rahmens ist es erforderlich, auch die Zielsetzung des Controlling abzuklären. Dies geschieht insbesondere vor dem Hintergrund der Ableitung von Funktionen des Controlling im Führungssystem.

Hinsichtlich der Ziele des Controlling ergibt sich ebenso wie bei der Eingrenzung des Controlling-Begriffs kein eindeutiges Bild⁷⁶. Unter einem *Ziel* wird ein angestrebter, zukünftiger Zustand der Realität verstanden⁷⁷. Die im folgenden zu entwickelnde Arbeitsdefinition des Controlling-Ziels läßt sich auf den gewählten Systemansatz zurückführen. Die im Rahmen dieser Untersuchung genutzte 'open-system'-Sichtweise⁷⁸ geht von einer Systemvorstellung

70 Ahlert/Günther (Optimierung) S.2.

71 Vgl. dazu Batzner (USA) S.175-186. An dieser Stelle soll auch darauf hingewiesen werden, daß einige Autoren an der Daseinsberechtigung des Controlling grundsätzliche Zweifel haben; vgl. dazu u.a. Schneider (Versagen) S.765-773.

72 Eine *Nominaldefinition* strebt im Gegensatz zur *Realdefinition* nicht nach Allgemeingültigkeit, sondern erweist sich in ihrer Verwendung im Zusammenhang dieser Arbeit als brauchbar und sinnvoll; hinsichtlich der Begriffe Real- und Nominaldefinition vgl. Prim/Tilmann (Grundlagen) S.36/37.

73 Vgl. Staehle (Management) S.510; Weber (Controlling I) S.9; Serfling (Controlling) S. 16-18. In der Praxis hat sich für die Institutionalisierung des Controlling der Begriff *Controller* (als Person) durchgesetzt; vgl. Horváth (Controlling) S.27; Peemöller (Controlling) S.45.

74 Vgl. Küpper et al. (Verständnis) S.283.

75 Vgl. Becker (Controlling)

76 So wird nur selten zwischen Unternehmenszielen und Controlling-Zielen unterschieden, vgl. Welge (Führung) S.25.

77 Vgl. Hamel (Variation) S.740 und die dort angegebene Literatur zum Begriff 'Ziel'.

78 Vgl. Thompson (Action) S.6/7

des Unternehmens aus, die durch Unsicherheit gekennzeichnet ist. Das komplexe, offene System Unternehmen ist von einer unsicheren und sich zudem ständig ändernden Umwelt abhängig. Diese Umwelt vollständig zu überblicken überfordert die Fähigkeiten der handelnden Systemmitglieder. Dementsprechend wird davon ausgegangen, daß das Controlling einen Beitrag zur Reduzierung von Unsicherheit bei der Entscheidungsfindung im Management zu leisten hat⁷⁹.

2.3 Unsicherheitsreduktion als übergeordnetes Ziel des Controlling

Unternehmerische Entscheidungen sind dadurch gekennzeichnet, daß die Wirkungen und Ergebnisse, zu denen sie führen, nicht mit Sicherheit vorausgesagt werden können⁸⁰. Die Unsicherheit im Unternehmen wird durch unzureichende Informationen über zukünftige Ereignisse und notwendige Reaktionen verursacht und resultiert damit aus den Schnittstellen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt. Je vielfältiger die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und der Umwelt sind und je größer die Abhängigkeit des Unternehmens von diesen Umweltbereichen ist, deren Struktur und deren Beziehungen untereinander vielfältig, dynamisch und unstetig sind, desto größer ist die Unsicherheit⁸¹.

Zur Realisierung eines Informationsvorsprungs, aber ebenso im Hinblick auf die Sicherung der unternehmerischen Existenz streben Unternehmen danach, die Unsicherheit ihrer Umwelt zu vermeiden bzw. zu vermindern.

*"Die Funktion der Führung besteht im Grunde darin, den Bestand des Systems Unternehmung in einer komplexen und veränderlichen Umwelt auf Dauer zu erhalten."*⁸²

Das Unternehmen verbessert seine Anpassungsfähigkeit durch Innendifferenzierung, die jedoch einen erhöhten Integrationsbedarf der spezialisierten Teilbereiche zur Folge hat. Die Mechanismen der Hierarchie bzw. der mehr oder minder standardisierten Arbeitsverfahren erweisen sich als ungeeignet, der komplexen Differenzierung im Unternehmen entgegenzuwirken, die als Reaktion auf Unsicherheit einsetzt⁸³. Die betrieblichen Abläufe werden zunehmend unübersichtlicher. Gleichzeitig müssen durch geeignete Informationsverarbeitungsprozesse Probleme rechtzeitig erkannt und die Ursachen zeitgerecht analysiert werden⁸⁴. Nur dadurch kann vermieden werden, daß Chancenpotentiale nicht oder nur verspätet erkannt werden und damit gegebenenfalls verlorengehen⁸⁵. Zur verbesserten Lenkung des Unternehmens muß eine verselbständigte und spezialisierte Instanz - das Controlling - geschaffen wer-

79 Vgl. Coenenberg/Baum (Grundfragen) S.7; Harbert (Begriffe) 231/233 und die dort angegebene Literatur.

80 Vgl. im folgenden Gutenberg (Führung) S.76; vgl. Khandwalla (Unsicherheit) S.141; Duncan (Multiple) S.274; Albach (Ungewißheit) Sp.4037.

81 Vgl. Krüger (Konflikte) S.929.

82 Horváth (Konzeption) S.194.

83 Vgl. Gaydoul (Praxis) S.36.

84 Vgl. Matschke/Kolf (Begriff) S.601.

85 Vgl. Liedtke (Gestaltung) S.5. Das vergangenheitsorientierte Rechnungswesen traditioneller Prägung stellt Unzulänglichkeiten im Unternehmen erst im nachhinein fest, so daß notwendige Korrekturmaßnahmen oftmals erst zu spät ergriffen werden können und das Unternehmen nicht wirksam vor Schäden geschützt werden kann; vgl. Matschke/Kolf (Begriff) S.601.

den, deren Ziel sich als aktive und zukunftsorientierte Unsicherheitsreduktion darstellen läßt⁸⁶.

Das Controlling kann seiner Zielsetzung gerecht werden, indem es Informationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens sammelt, verarbeitet und weitergibt sowie desweiteren den Informationsaustausch zwischen den Entscheidungsträgern unterstützt. Mit Hilfe des Controlling sind bessere und tiefere Einblicke in die Steuerungsprobleme des Unternehmens möglich⁸⁷. Das Controlling stellt sicher, daß die Führungsaktivitäten der Gestaltung und Lenkung zueinander passen, und ist somit

"... *Anreger und Anstoßgeber zur Komplexitätsreduzierung*"⁸⁸.

2.4 Funktionen des Controlling

Zur Ableitung der Funktionen⁸⁹ des Controlling wird hier ein Ansatz gewählt werden, der auf systemtheoretischen Überlegungen basiert. Ebenso wie bei der Ableitung der Zielsetzung des Controlling wird auf die Betrachtung des Unternehmens als offenes, komplexes System zurückgegriffen. Das System Unternehmen versucht, in einer zunehmend komplexen Umwelt die Überlebensfähigkeit durch Sicherstellung der Anpassungs- und Handlungsfähigkeit zu gewährleisten.

2.4.1 Kybernetische Prozesse als Grundlage zur Bestimmung der Funktionen des Controlling

Wie bereits angeführt, dient die kybernetische Analyse des Systems Unternehmen dazu, die durch Steuerung und Regelung erreichbare Handlungs- und Anpassungsfähigkeit zu optimieren sowie die organisatorische Gestaltung des Systems darauf auszurichten⁹⁰. Diese Zwecksetzung verdeutlicht, daß kybernetische Analysen des Systems Unternehmen in besonderer Weise dazu geeignet sind, Führungsprobleme im Unternehmen zu untersuchen.

Unternehmen und deren Subsysteme sind langfristig auf das Überleben des Systems ausgerichtet, verfolgen aber darüber hinaus zusätzliche lang-, mittel- und kurzfristige Ziele der Interessenträger. Sie müssen sich einerseits strukturell und andererseits prozessual permanent an veränderte System- und Umweltbedingungen anpassen. Erforderlich ist also in besonderem Maße eine entsprechende Flexibilität, also eine Ausstattung der Systeme mit einer

86 Vgl. Deppe (Controlling) S.127; Baumgartner (Konzeption) S.56. Die Unternehmenskrise als Folge der Unsicherheit hat als Argument für die Einrichtung des Controlling insbesondere in den USA eine lange Tradition. Das Controlling trägt damit nicht nur zur Krisenvermeidung bei, sondern übernimmt eine besondere Rolle bei der Überwindung akuter Unternehmenskrisen; vgl. dazu Harbert (Begriffe) S.233 und die dort angegebene Literatur.

87 Vgl. Matschke/Kolf (Begriff) S.601.

88 Horváth (Schlank) S.3.

89 Unter *Funktion* wird im Rahmen dieser Arbeit eine zweckdienliche Leistung verstanden, die zur Erhaltung eines Systems erforderlich ist. Sie ist das Ergebnis einer sachlich-logischen Gliederung der betrieblichen Gesamtaufgabe; vgl. Mand (Gliederung) S.68-70. Die Funktionserfüllung erfordert die Ausübung konkreter Aufgaben, die dementsprechend qualifizierten Personen zugewiesen werden. Da zwischen Funktion und Aufgabe ein enger Zusammenhang besteht, wird in diesem Sinne im folgenden auf eine begrifflich trennscharfe Abgrenzung zwischen 'Aufgabe' und 'Funktion' verzichtet; die Begriffe werden synonym verwendet; vgl. zu diesem Vorgehen Staehle (Funktionen) S.51/52.

90 Vgl. dazu und im folgenden Becker (Prinzipien) S.301.

- (1) *Handlungs- und Anpassungsfähigkeit*, welche zielgerichtete Unternehmensaktivitäten erst ermöglicht;
- (2) *Koordinations- und Integrationsfähigkeit*, welche die Unternehmensstrukturen aufbaut und erhält⁹¹.

Um in diesem Sinne funktionsgerechte Systemaktivitäten zu erreichen, ist zunächst die zielgerichtete Beeinflussung des Systemverhaltens⁹² notwendig. Ein solches input-orientiertes Vorgehen entspricht dem kybernetischen Prinzip der Vorwärtskopplung und wird auch als Steuerung bezeichnet⁹³. Erzielt werden soll damit ein möglichst stabiler, die Funktionen erfüllender Systemzustand⁹⁴.

Dieses, auch in unternehmerischen Planungs- und Dispositionsaktivitäten erkennbare Prinzip der Systemsteuerung basiert darauf, daß ein Steuerimpuls dem zu beeinflussenden Aktionssystem⁹⁵ in Form eines geforderten Sollzustandes als Führungsgröße vorgegeben wird. Eine derartige, auch als einfache Steuerung zu bezeichnende Vorwärtskopplung führt jedoch nur für den Fall zur angestrebten Stabilität des Systems, daß die systemsteuernden Organisationseinheiten über einen vollständigen Informationsstand verfügen. Vor allem in durch psychosoziale Verhaltensdeterminanten mitbestimmten Systemen sind allerdings Änderungen innerhalb des Ausführungssystems zu erwarten, für die zunächst keine Erklärungen vorhanden sind.

Insbesondere in offenen Systemen können auch externe Störgrößen die Regelstrecke bzw. das Ausführungssystem in einer nicht von vornherein determinierten Art und Weise beeinflussen. Zur Beherrschung derartiger, die Zielerreichung und die Strukturhaltung gefährdender Einflüsse ist die Erweiterung des Führungsverhaltens erforderlich⁹⁶. Die angemessene Ergänzung des Aktionssystems erfolgt durch das Prinzip der Regelung mit der Konsequenz, daß ein kybernetisches Regelkreissystem entsteht⁹⁷. Das Funktionsprinzip des Regelkreissystems besteht darin, daß der Zustand der Stabilität nicht nur durch Steuerung, sondern auch mit Hilfe kontrollierender Rückkopplungen angestrebt wird⁹⁸. Ziel ist es, im Falle von Abweichungen, die etwa durch interne bzw. externe Störgrößen verursacht sein können, das System über geeignete Regelungsgrößen nachsteuernd beeinflussen zu können⁹⁹.

91 Vgl. Parsons (Perspektiven) S.52/53.

92 Unter Systemverhalten wird im Rahmen dieser Arbeit die *„Veränderung des Systemzustandes ... in Abhängigkeit von mindestens einem Parameter“* (Marr/Schuh (System) S.984) verstanden.

93 Vgl. dazu Kapitel 2.1.1.2.

94 THOMPSON verdeutlicht dieses Prinzip, indem er anführt: *„Central to the natural-system approach is the concept of homeostasis, or self-stabilization, which spontaneously, or naturally, governs the necessary relationships among parts and activities and thereby keeps the system viable in the face of disturbances stemming from the environment.“*; Thompson (Action) S.7.

95 Aktionssysteme sind als kleinste organisatorische Bauelemente zu verstehen, die zur Ausführung zielgerichteter Handlungen erforderlich sind; vgl. dazu Krüger (Unternehmung) S.13-22.

96 Vgl. Becker (Prinzipien) S.302.

97 Vgl. Vester (Zeitalter) S.108; Ulrich (Unternehmung) S.121.

98 Derartige Rückkopplungen können auch als den jeweiligen Istzustand der Zielerreichung kennzeichnende Rückmeldungen einer erreichten Output-Größe bezeichnet werden; vgl. Becker (Prinzipien) S.303. Diese als Regelgrößen auftretenden Rückkopplungen werden im Rahmen kybernetischer Prozesse mit den als Führungsgrößen gesetzten Sollvorstellungen in Beziehung gebracht und mit diesen im Rahmen der Kontrolle verglichen; vgl. zu dieser Auffassung von Kontrolle beispielhaft Franken/Frese (Kontrolle) Sp.889/890.

99 In diesem Sinne werden also im Rahmen einer solchen einfachen kybernetischen Lenkung steuernde Vorwärtskopplungen um regelnde Rückwärtskopplungen ergänzt, um das gesamte System in einen stabilen, die

Da Unternehmen durch besondere Vernetztheit der Subsysteme sowie durch Unsicherheiten im Innen- und Außenverhältnis in ihrer Zielerreichung beeinträchtigt werden, muß davon ausgegangen werden, daß die Leistungsfähigkeit der in traditionellen Planungs- und Kontrollsystemen immanenten Steuerungs- und Regelungsmechanismen nur begrenzt ist¹⁰⁰. Ein Grund dafür ist darin zu sehen, daß in vielen Unternehmen die Informationslage des Managements nicht optimal auf die zu treffenden Entscheidungen ausgerichtet ist. Dies ist zum großen Teil auf die mangelnde Kongruenz von Informationsbedarf, Informationsangebot und Informationsnachfrage zurückzuführen¹⁰¹. Als Folge der oftmals mangelhaften Informationslage ergibt sich zwangsläufig auch eine Minderung der für eine detaillierte Planung und Steuerung bedeutsamen Prognosequalität und damit auch eine Verschlechterung der Entscheidungsqualität.

So können zwar die daraus resultierenden Mängel im Rahmen der Zielerreichung eines Unternehmens teilweise durch einen wirksamen Kontrollmechanismus ausgeglichen werden. Anzumerken ist allerdings, daß ein solcher Ausgleich oftmals nicht vollständig erfolgt. Darüber hinaus stellt eine Regelung in diesem Sinne einen ex-post-Reaktionsmechanismus dar, in dessen Zusammenhang weder Integrations- noch Koordinationserfordernisse sichergestellt werden können. Auf Basis von Regelungsinformationen wird folglich nur eine Anpassung von zuvor fehlgesteuerten Aktivitäten vorgenommen. Dies ist jedoch gleichbedeutend damit, daß Unternehmen, die sich in den jeweiligen Führungssystemen ausschließlich auf einfache Steuerungs- und Regelungsmechanismen stützen, aktuellen Entwicklungen oftmals hinterherlaufen. Dauerhafte Wettbewerbsvorteile lassen sich mit Hilfe solch einfacher Führungsmechanismen kaum aufbauen, erst recht nicht halten¹⁰².

Abhilfe schafft nur die konsequente Durchführung eines - über Aktion und Reaktion hinausgehenden - antizipativ interagierenden Handelns. Die Sicherstellung derartiger Handlungsmuster, deren Struktur und Funktion noch zu erläutern sein wird, kann als eine der Grundfunktionen des Controlling abgeleitet werden.

Die Funktion des Controlling bezieht sich auf die Abstimmung des Führungs- und Ausführungssystems und impliziert den Charakter des Controlling als Querschnittsfunktion¹⁰³. Diese Abstimmungsfunktion beinhaltet allerdings auch, daß Informationen aus anderen Bereichen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden. Die Funktionen einzelner Teilbereiche dürfen hierbei nicht isoliert betrachtet werden, sondern müssen in ihren Wirkungszusammenhängen berücksichtigt werden. Die Koordinations- und Integrationswirkung des Controlling liegt dabei auf einer übergeordneten Stufe, nämlich in der formalen informationsmäßigen

Systemfunktionen erfüllenden Zustand zu versetzen. Dies sind zugleich diejenigen Funktionsmechanismen, die für traditionelle Planungs- und Kontrollsysteme, die als Subsystem die Unternehmensführung unterstützen, kennzeichnend sind. Erkennbar ist hierbei das hinlänglich bekannte Prinzip, daß die *Planung* von Aktivitäten ohne nachfolgende *Kontrolle* unzweckmäßig ist.

100 Vgl. beispielhaft Amigoni (Control) S.279-291. Zwar kann grundsätzlich gemäß der kybernetischen Gesetzmäßigkeiten ein System, welches komplexen, dynamischen und diskontinuierlichen Entwicklungen ausgesetzt ist, einen stabilen, die Systemfunktionen erfüllenden Zustand erreichen, jedoch ist davon auszugehen, daß es sich im Falle einer nur einfachen Steuerung und Regelung regelmäßig nicht um eine stabile, sondern um eine eher labile Gleichgewichtslage handelt.

101 Vgl. Becker (Prinzipien) S.305.

102 PFEIFFER/WEISS sprechen in diesem Zusammenhang von einer strategischen Zeitfalle, in der sich Unternehmen befinden, die ständig der Entwicklung hinterherhinken; vgl. Pfeiffer/Weiß (Ressource) S.7.

103 Vgl. Kosmider (Mittelstand) S.64/65.

Verknüpfung von Planung und Kontrolle. Die Abstimmung zwischen Planung, Kontrolle und Informationsversorgung vollzieht sich durch die Schaffung einer entsprechenden Gebilde- und Prozeßstruktur¹⁰⁴. Erreicht werden soll damit die zielgerichtete Lenkung der Unternehmensteilbereiche, d.h. die permanente Ausrichtung des Handelns im Unternehmen auf den Wertschöpfungszweck des Unternehmens.

Diese originäre Funktion des Controlling wird als Lokomotion bezeichnet. Die Erfüllung der Lokomotionsfunktion setzt insbesondere die derivativen Funktionen der Informationsabstimmung sowie der Integration, Koordination und Adaption von Führung und Ausführung über vorrangig pretiale Gestaltungs- und Lenkungsmechanismen voraus¹⁰⁵.

2.4.2 Lokomotionsfunktion als originäre Funktion des Controlling

Die originäre Controllingfunktion der Lokomotion basiert auf dem Konzept der Wertschöpfungskette. Dieses Konzept integriert die zur Wertschöpfung beitragenden Leistungspotentiale entlang des gesamten Leistungsflusses vom Lieferanten über das Unternehmen bis hin zum Kunden. Die Potentiale können differenziert werden nach ihrem personellen, technologischen und immateriellen Bezug, wobei das Zusammenwirken dieser Leistungspotentiale zu Leistungserstellungs- und Leistungsverwertungspotentialen führt.

Dem Controlling obliegt innerhalb dieser Wertschöpfungskette die Aufgabe der permanenten Ingangsetzung unternehmerischen Handelns im Sinne des Wertschöpfungskreislaufes (vgl. dazu Abbildung 2-3).

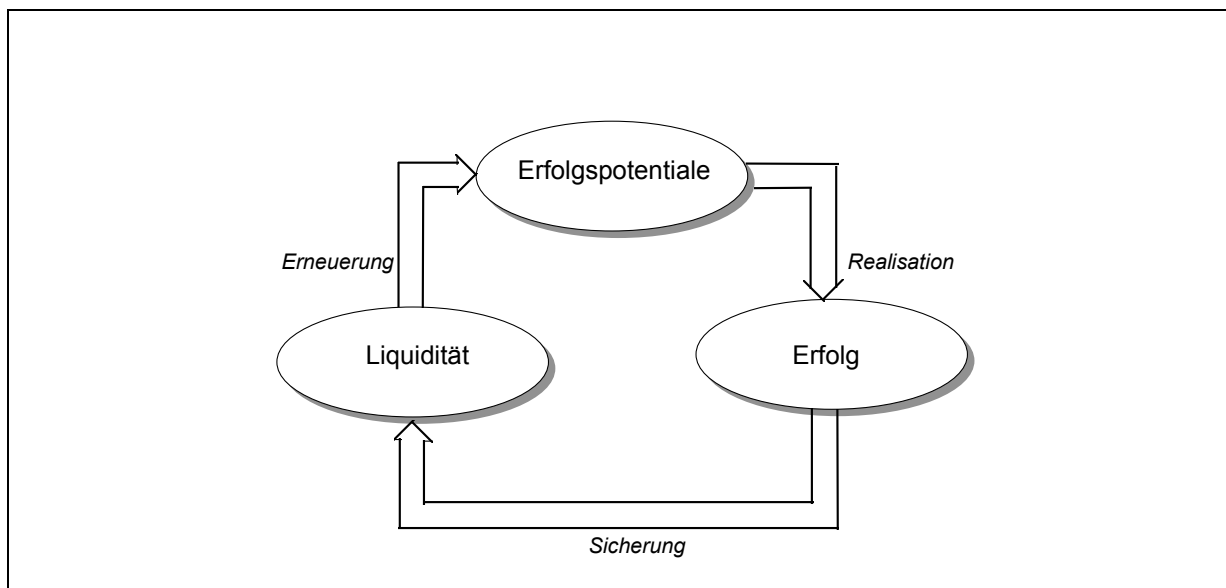


Abbildung 2-3: Kreislaufprozeß der betrieblichen Wertschöpfung¹⁰⁶.

Die Funktion der Lokomotion vollzieht sich insbesondere über die Erfüllung von Aufgabenfeldern, die als Teil des Managementzyklus identifiziert werden können. Dazu zählen die Unterstützung einer realitätskonformen Zielbildung, die Verbesserung und Entlastung der Pla-

104 Vgl. Liedtke (Gestaltung) S.13/14.

105 Vgl. Becker (Controlling)

106 Vgl. Becker (Controlling)

nung bzw. Planabstimmung in den Unternehmensbereichen, die zielorientierte Konfiguration des Wertschöpfungsgefüges, die fachkompetente Beratung der Entscheidungsträger, die Verbesserung der Durchsetzung von Entscheidungen sowie die laufende Steuerung und Überwachung unternehmerischer Aktivitäten¹⁰⁷.

Die Erfüllung der angeführten Aufgaben im Rahmen der Lokomotionsfunktion des Controlling ist an zwei besonders wesentliche Voraussetzungen geknüpft: Zunächst ist eine durchgängige Abstimmung sämtlicher Führungsaktivitäten im Managementzyklus auf das Erreichen der angestrebten unternehmerischen Wertschöpfungsziele erforderlich. Desweiteren müssen diejenigen Informationen, die für das Erreichen der Wertschöpfungsziele erforderlich sind, sämtlichen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Die Sicherstellung dieser Voraussetzungen ist Gegenstand der derivativen Funktionen des Controlling¹⁰⁸.

2.4.3 Abstimmungs- und Informationsfunktion als derivative Funktionen des Controlling

Die durchgängige und ganzheitliche Abstimmung der Führungsinstrumente Planung, Organisation, Leitung und Kontrolle stellt eine wesentliche derivative Funktion des Controlling dar. Diese Abstimmung ist erforderlich, da mit der in der Unternehmenspraxis feststellbaren Differenziertheit, Dynamik und Diskontinuität sowie der damit zunehmenden Komplexität von Handlungssystemen die Gefahr uneinheitlichen Handelns im Unternehmen entsteht.

Die Abstimmungsfunktion des Controlling läßt sich durch zwei Aspekte präzisieren. Zum einen zielt das Controlling zur Abstimmung des Führungssystems auf eine planungs- und kontrolldeterminierte Unternehmensführung ab¹⁰⁹. Zum anderen stellt das Controlling zur Erreichung seiner Abstimmungsfunktion im allgemeinen auf systematische Planungen und Kontrollen ab¹¹⁰.

Die Abstimmungsfunktion ist dabei mehrdimensional und somit auf Sach- und Formalziele gleichermaßen ausgerichtet¹¹¹ und kann einerseits gemäß ihrer zeitlichen Orientierung, andererseits in systembildende und systemkoppelnde Aufgaben differenziert werden¹¹². Unter Be-

107 Vgl. Schweitzer/Friedl (Beitrag) S.150/151; Küpper (Aufgaben) S.13-19; Pfohl (Entwicklung) S.71; Staehle (Funktionen) S.54; Schwarze (Controlling) S.12. KÜPPER verwendet hierfür die Begriffe 'Anpassungs- und Innovationsfunktion' und interpretiert diese als Abstimmung der Unternehmensführung mit der Umwelt; vgl. Küpper (Aufgaben) S.17.

108 In diesem Zusammenhang werden primär pretiale Gestaltungs- und Lenkungsmechanismen genutzt. Es handelt sich dabei um solche Methoden, in denen (monetär) bewertete Führungsgrößen dazu dienen, die Strukturierung, Steuerung und Regelung der unternehmerischen Handlungssysteme im Sinne der Wertschöpfungsziele zu gewährleisten. Hierzu zählen beispielsweise Budgetierungsinstrumente, Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Profit- und/oder Cost-Center-Strukturen sowie Verrechnungspreissysteme; vgl. Reichmann (Kennzahlen); Oeller (Kennzahlen) S.111-153.

109 Vgl. Weber (Controlling I) S.32. Dies impliziert allerdings nicht die Konsequenz, daß das Controlling typischerweise die Tätigkeiten des Planens und Kontrollierens ausführen muß; vielmehr bezieht sich das Controlling im Rahmen seiner Koordinationsfunktion auf die Ergebnisse von Planung und Kontrolle.

110 Vgl. Kosmider (Mittelstand) S.69.

111 Während *Formalziele* angeben, in welcher Weise Sachziele erfüllt werden und nach welchen Kriterien die Auswahl zwischen Handlungsalternativen erfolgen sollen, bestimmen die *Sachziele* das eigentlich angestrebte Ziel bzgl. Art, Menge, Zeitpunkt oder Ort; vgl. Hamel (Zielsysteme) Sp.2638/2639.

112 Vgl. Kosmider (Mittelstand) S.69; Horváth (Controlling) S.125-128

rücksichtigung der temporären Erfordernisse lassen sich drei Ebenen der Abstimmung durch das Controlling identifizieren¹¹³ (vgl. dazu auch Abbildung 2-4):

- (1) Eine Abstimmung ist bereits dann erforderlich, wenn das zukünftige (Tat-) Handeln eines Unternehmens durch prospektives (Denk-)Handeln geplant wird. Diese Form der im präsituativen Kontext stattfindenden Abstimmung kann als *Integration* bezeichnet werden.
- (2) Desweiteren muß eine Abstimmung im Zuge des jeweiligen Durch- und Umsetzens der Planung erfolgen. Diese Form der im situativen Kontext durchzuführenden Abstimmung kann als *Koordination* i.e.S. bezeichnet werden.
- (3) Schließlich sind Abstimmungen auch im Rahmen der laufenden Kontrolle der Realisationshandlungen erforderlich. Durch diese Aktivitäten werden Anpassungshandlungen innerhalb der Führung und Ausführung sowie Neuplanungen ausgelöst. Diese Form der im postsituativen Kontext stattfindenden Abstimmung wird als *Adaption* bezeichnet.

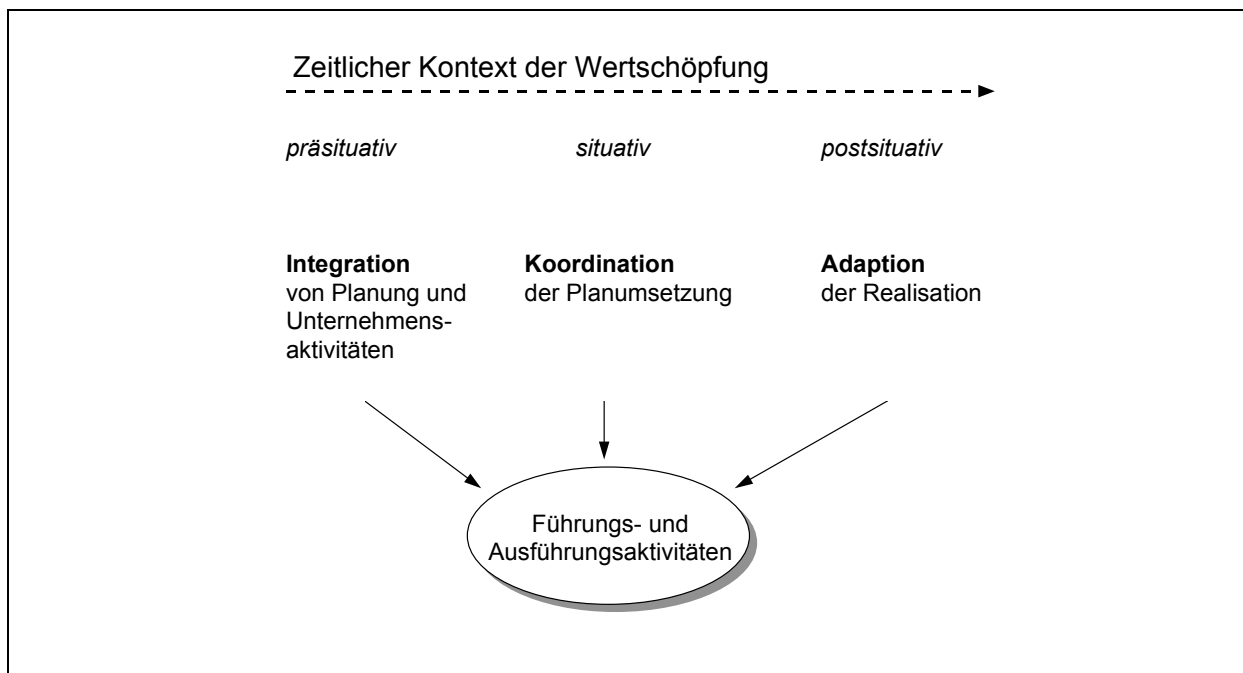


Abbildung 2-4: Abstimmungsfunktion des Controlling.

Das Controlling hat innerhalb der Hierarchie eines Unternehmens zur vertikalen und horizontalen Integration aller Führungsaktivitäten sowie zur unter sachlichen und zeitlichen Gesichtspunkten vorzunehmenden Koordination und Adaption der Führungs- und Ausführungsaktivitäten beizutragen. Hierfür sind vor allem die für die Wertschöpfung relevanten Interdependenzen zwischen sämtlichen Aktivitäten im Rahmen der Planung, Durchsetzung, Realisation sowie der Kontrolle aufzudecken, zu erfassen und adäquat in die unternehmerischen Handlungsmuster einzubeziehen¹¹⁴.

¹¹³ Vgl. Becker (Controlling)

¹¹⁴ Vgl. Schweitzer/Friedl (Beitrag) S.151.

Von wesentlicher Bedeutung ist desweiteren die Sicherstellung der Informationsversorgung. Diese bezieht sich auf die hierarchiegerechte Versorgung des Führungssystems mit relevanten Informationen. Neben der Abstimmungsfunktion ist dem Controlling somit eine ebenfalls derivative Informationsfunktion innerhalb der Unternehmensführung zuzuordnen. Der Inhalt dieser Funktion ergibt sich durch die Betrachtung des Wechselspiels zwischen dem für die Unternehmensführung erforderlichen Informationsbedarf, der Informationsnachfrage sowie dem Informationsangebot¹¹⁵. Diesbezüglich ist ein - ebenso aus Gründen der zunehmenden Differenziertheit und Dynamik unternehmerischer Handlungssysteme - zu beobachtendes Auseinanderdriften der informationswirtschaftlichen Größen feststellbar, das sowohl zur Informationsüberflutung als auch zu Informationsdefiziten führen kann¹¹⁶.

Das Controlling wird seiner Informationsfunktion gerecht, indem es den Informationsbedarf im Planungs- und Kontrollsystem mit dem Angebot an Informationen aus verschiedenen Informationsversorgungssystemen im Unternehmen abstimmt. Aus Sicht einer führungsgerechten, jedoch gleichsam Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten genügenden Informationsversorgung hat das Controlling eine demgemäße Schaffung von Informationskongruenz zu gewährleisten. Das prinzipielle Ziel dieser Aufgabe ist es, Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot im Sinne eines informationswirtschaftlichen Gleichgewichts zur Deckung zu bringen¹¹⁷. Das Controlling hat insofern zum einen eine umseitig abgestimmte, schnelle und insbesondere bedarfsgerechte Versorgung des Managements mit zuverlässigen und zudem transparenten Informationen sicherzustellen. Zum anderen verlangt die Abstimmung der Führungsteilsysteme die Kenntnis der abzustimmenden Führungsaufgaben und der zu ihrer Erfüllung verwendbaren Methoden. Die Informationsfunktion bezieht sich in diesem Sinne auch auf die Bereitstellung geeigneter Methoden, um eine Abstimmung zu erreichen und den Führungsteilsystemen Informationen über die für ein abgestimmtes Handeln zweckmäßigen Verfahren bereitzustellen¹¹⁸.

2.5 Zur Problematik der Effizienz des Controlling

Nachdem mit Hilfe des Systemansatzes bzw. kybernetischer Erkenntnisse eine (Arbeits-)Definition des Controlling sowie eine Eingrenzung der Zielsetzung bzw. der Funktionen des Controlling vorgenommen wurde, wird nun auf Basis einer begrifflichen Klärung der 'Effizienz' eine stufenartige Konzeption entwickelt werden, um die Effizienz des Controlling zu konkretisieren.

2.5.1 Effizienz - Versuch einer Begriffsbestimmung

Obwohl in jüngster Zeit innerhalb der Betriebswirtschaftslehre eine zunehmende Beschäftigung mit Fragen zur Effizienz-Forschung sowohl auf konzeptioneller als auch auf empirischer Ebene zu beobachten ist, kann eine einheitliche und geschlossene Theorie der Effizienz nicht nachgewiesen werden. Im jüngeren betriebswirtschaftlichen Schrifttum¹¹⁹ wurde zwar wie-

115 Vgl. Garbe (Bedarf) Sp.1873-1882; Berthel (Information) Sp.1865-1873.

116 Vgl. Reese (Perspektiven) S.524; Poensgen (Koordination) sowie die dort angegebene Literatur.

117 Vgl. Link (Aspekte) S.265.

118 Vgl. Küpper (Aufgaben) S.19.

119 Vgl. etwa Redel (Kollegien); Fessmann (Effizienz); Gzuk (Entscheidung).

derholt der Versuch unternommen, sowohl die unterschiedlichen begrifflichen Verwendungsformen des Terminus 'Effizienz' und seiner Synonyma zusammenzustellen, als auch durch eine kritische Reflexion der Definitionsversuche zu einer Begriffsklärung beizutragen. Gleichwohl muß auch weiterhin konstatiert werden, daß weder hinsichtlich des Begriffsinhaltes noch bezüglich der Begriffsverwendung in der Literatur eine einheitliche Grundhaltung festzustellen ist¹²⁰.

*"In fact, although effectiveness is generally considered a desirable attribute in organizations, few serious attempts have been made to explain the construct either theoretically or empirically."*¹²¹

Effizienz kann somit bisher als "... ein inhaltsleeres Konstrukt"¹²² bezeichnet werden, für das keine allgemeingültige, operationale Definition und Spezifikation existiert¹²³.

Eine Konkretisierung der Controlling-Effizienz setzt allerdings eine - auf das Controlling als Betrachtungsobjekt ausgerichtete -Definition der Effizienz voraus. Dazu ist es erforderlich, einige terminologisch-konzeptionelle Abgrenzungen und Einordnungen vorzunehmen. Es erscheint sinnvoll, die in der betriebswirtschaftlichen Literatur zu findende Vielfalt an Definitionen und Spezifikationen zu ordnen, indem eine Kategorisierung der in den ausgewerteten Literaturbeiträgen ermittelten Auffassungen, Ansichten und Standpunkte zur Effizienz vorgenommen wird. In einem sich anschließenden Schritt wird das hier zugrundeliegende Effizienz-Verständnis offengelegt und somit eine widersprüchliche Auslegung des Bedeutungsinhaltes von Effizienz im Rahmen dieser Untersuchung vermieden.

GRABATIN definiert Effizienz als Erfüllung der individuellen und sozialen Ziele der einzelnen Organisationsmitglieder¹²⁴. Die Frage, was einen hohen bzw. niedrigen Grad der Zielerreichung darstellt, was somit als effizient bzw. nicht effizient bezeichnet werden kann, indiziert die Notwendigkeit eines Vergleichs von mindestens zwei Alternativen. Diesen Aspekt berücksichtigend setzt FESSMANN Effizienz mit einer Größe gleich,

*"... mit deren Hilfe Relationen zwischen zwei in Beziehung zum Zielsystem einer Unternehmung stehenden Objektkategorien durch Quotienten- oder Differenzbildung in abstufbaren Merkmalen qualifiziert werden können und dadurch eine Selektion einer bestgeeigneten Kombination herbeigeführt wird."*¹²⁵

Festgestellt werden kann, daß das Verständnis von Effizienz nicht unerheblich vom jeweiligen organisationstheoretischen Standpunkt des Betrachters abhängt¹²⁶. Die terminologischen Unklarheiten resultieren desweiteren aus der unzureichenden Abgrenzung zum Begriff Effek-

120 Vgl. insbesondere Kenter (Steuerung) S.159 sowie die dort angegebene Literatur; darüber hinaus Katz/Kahn (Concept) S.52.

121 Steers (Problems) S.546.

122 Grabatin (Effizienz) S.14; vgl. dazu auch Campbell (Nature) S.18.

123 Vgl. Campbell (Research) S.30/31.

124 Vgl. Grabatin (Effizienz) S.17. Ähnlich ist auch bei WITTE die Effizienz gleichzusetzen mit dem Grad der Zielerreichung; vgl. Witte (Führung) Sp.164.

125 Fessmann (Effizienz) S.30/31; FESSMANN geht dabei vom lateinischen Ursprung 'efficere' aus.

126 Vgl. Welge (Organisation) S.602.

tivität¹²⁷. Bemerkenswert ist dabei die teilweise gleiche Verwendung der Begriffe in der Bedeutung der Zielerreichung bzw. des Zielerreichungsgrades¹²⁸.

Andere Autoren trennen dagegen deutlich zwischen Effizienz und Effektivität. Die Auswertung der Literaturbeiträge ergibt, daß die Vielfalt der Interpretation und Standpunkte durch eine reziproke Polarität gekennzeichnet ist. Es ist auf der einen Seite festzustellen, daß eine Vielzahl von Autoren Effektivität als grundsätzliche Voraussetzung für Effizienz darstellen. So ist Effektivität bei WELGE/FESSMANN die grundsätzliche Eignung einer Maßnahme bzw. Struktur, ein Ziel zu erreichen und stellt somit eine Bedingung für Effizienz dar¹²⁹.

In anderer Art und Weise argumentieren BUDÄUS/DOBLER sowie SCHOLZ. Hier findet sich die Input-Output-Relation im Begriff der Effizienz wieder; diese kennzeichnet die Wirtschaftlichkeit eines Prozesses bzw. eines Ergebnisses. Als Effektivität hingegen wird die Erreichung langfristiger Ziele der Organisation im Sinne eines Output-Ziel-Vergleichs bezeichnet. Effizienz bezieht sich in diesem Sinne nur auf einen Aspekt der Effektivität und stellt somit ein Unterziel zum Oberziel der Effektivität dar¹³⁰.

Wie gezeigt wurde, haben die Versuche, Effizienz und Effektivität trennscharf zu unterscheiden, bisher nicht zu einem einheitlichen wissenschaftlichen Sprachgebrauch geführt. Ursächlich hierfür ist der Kontext bzw. das Untersuchungsobjekt, dessen Effizienz bzw. Effektivität untersucht werden soll¹³¹.

In Abweichung von den vorgestellten Beiträgen soll hier ein Ansatz gewählt werden, der es ermöglicht, den Begriff der Effizienz auf eine verallgemeinerungsfähige Grundlage zu stellen und damit die Controlling-Effizienz einer begrifflichen Klärung zugänglich zu machen. Dieser Ansatz läßt sich durch zwei Aspekte kennzeichnen: Zunächst soll in den sich anschließenden Ausführungen auf eine begriffliche Trennung zwischen Effektivität und Effizienz verzichtet werden¹³². Desweiteren findet ausschließlich der Begriff Effizienz Verwendung, da

127 Die Trennung der Begriffe Effizienz und Effektivität geht auf BARNARD zurück. Dieser versteht Effizienz im Sinne einer Erfüllung der individuellen und sozialen Ziele der Organisationsmitglieder als Leistungsfähigkeit und Effektivität im Sinne einer Erfüllung des objektiven Zwecks der Organisation als Wirksamkeit; vgl. Barnard (Führung) S.196-199; anzumerken ist, daß BARNARD im Original die Begriffe 'efficiency' und 'effectiveness' verwendet; vgl. dazu Barnard (Executive) S.91-100.

128 Vgl. auch Etzioni (Organizations) S.8-10; Bartölke/Nieder (Leistung) S.451-453.

129 Vgl. Welge/Fessmann (Effizienz) Sp.577. Die Betonung der übergeordneten Rolle der Effizienz findet sich auch bei GROCHLA/WELGE und STAEHLE/GRABATIN; vgl. dazu Grochla/Welge (Bestimmung) S.285, Staehle/Grabatin (DBW) S.94-97.

130 Vgl. Budäus/Dobler (Konzepte) S.62; Scholz (HWO) Sp.533; ähnlich Reding (Effizienz) Sp.277/278; Gibson et al. (Structure) S.21; Bohne/König (Kontrolle) S.22/23. Zur Verwendung der Begriffe 'efficiency' und 'effectiveness' im anglo-amerikanischen Sprachraum vgl. Etzioni (Organizations) S.8; Georgopoulos/Tannenbaum (Study) S.535/536; Katz/Kahn (Organizations) S.161-165.

131 So können beispielhaft Untersuchungen zur Effizienz von Entscheidungen (vgl. Gzuk (Entscheidung)), zur Effizienz von Organisationen (vgl. Grabatin (Effizienz)), zur Effizienz betrieblicher Innovationsprozesse (vgl. Thom (Innovation)) und zur Effizienz von Reorganisationsprozessen (vgl. Knopf et al. (Effizienz)) genannt werden; vgl. dazu auch die Analyse empirischer Effizienz-Untersuchungen bei MACHARZINA/OECHSLER; vgl. Macharzina/Oechsler (Effizienz) S.5-48 und die Übersicht bei Grabatin (Effizienz) S.18.

132 Vgl. zu diesem Vorgehen Staehle (Führung) S.16; Redel (Kollegien) S.35-38; Staehle/Grabatin (DBW) S.89-102; Grochla/Welge (Bestimmung) S.273-289. Eine vergleichbare Vorgehensweise findet sich bei GZUK. Dieser verknüpft beide Bedeutungskomponenten, indem er vorschlägt, Effizienz als Relation von Input zu zieladäquatem Output zu verstehen; vgl. Gzuk (Entscheidung) S.14; ähnlich Diedrich (Effizienz) S.40; Reding (Effizienz) Sp.277/278.

Effizienz im Vordergrund des betriebswirtschaftlich-wissenschaftlichen Interesses steht und zudem eine terminologische Einheitlichkeit angestrebt wird¹³³.

In Anlehnung an GASPARSKI¹³⁴ kommt hinsichtlich der Effizienz die folgende Arbeitsdefinition zur Anwendung: Unter *Effizienz* soll ein umfassendes Prädikat verstanden werden, mit dem Prozesse bzw. deren Ergebnisse im Sinne einer positiven Valenz in abstufbaren Merkmalen qualifiziert werden können¹³⁵.

Nach der terminologisch-konzeptionellen Abgrenzung von Effizienz erfordert nun die Fragestellung eine Klärung, welche inhaltliche Substanz die Controlling-Effizienz hat. Dazu wird zunächst die Feststellung beibehalten, daß die Effizienz des Controlling ein abstraktes Konstrukt ist.

*„Constructs are abstractions that exist in the heads of people, but they have no objective reality....They are mental abstractions designed to give meaning to ideas or interpretations.“*¹³⁶

Über die Bildung von Effizienz-Dimensionen sowie daraus abgeleiteten Kriterien und Indikatoren erfährt dieses Konstrukt eine Konkretisierung.

2.5.2 Grundlagen zur Konzeptionalisierung der Controlling-Effizienz

Um Aussagen über die Effizienz des Controlling zu ermöglichen, erscheint es neben der untersuchungszielbezogenen inhaltlichen Konkretisierung des - bisher nur allgemeingültig und gewissermaßen leerformelhaft abgegrenzten - Effizienz-Begriffs notwendig, einen methodischen Zugang zu entwickeln, mit dessen Hilfe die Effizienz-Problematik für den konkreten Bereich des Controlling konzeptionell erschlossen werden kann. Durch einen derartigen Ansatz soll für die weitere Untersuchung festgelegt werden, anhand welcher Erfolgsgrößen die Leistungsfähigkeit des Unternehmensteilbereiches Controlling abgebildet werden kann bzw. wie dieses Konstrukt in mehrere, leichter faßbare und überschaubare Merkmale, d.h. Effizienz-Dimensionen, Effizienz-Kriterien und Effizienz-Indikatoren aufgelöst werden kann. Im folgenden werden die Anforderungen an ein Stufenmodell thematisiert, mit Hilfe dessen das Effizienz-Konstrukt in ein Merkmalskonzept überführt wird.

Das Ziel dieses Vorgehens besteht in der Entwicklung eines mehrschichtigen Gebildes, welches neben mehreren Dimensionen auch eine Vielzahl von Kriterien und Indikatoren beinhaltet, die in ihrer Gesamtheit das theoretische Konstrukt Effizienz empirisch gesichert widerspiegeln. In diesem Sinne wird im folgenden ein systematischer Prozeß entwickelt, an dessen Anfang das theoretische Konstrukt Controlling-Effizienz und an dessen Ende verschiedene operationalisierte Indikatoren als Merkmale der Controlling-Effizienz stehen (vgl. Abbildung 2-5). Die einzelnen Stufen weisen einen unterschiedlichen Abstraktionsgrad der verwendeten

133 Zu diesem Vorgehen vgl. Witte (Führung) Sp.163; Bohr (HWB) Sp.855; Dlugos (Mitglieder) S.8.

134 Dieser weist darauf hin, daß die Effizienz - unabhängig sowohl vom wissenschaftlichen Anwendungsbereich als auch vom Untersuchungsobjekt - als ein Indikator für die Dynamik bzw. das Funktionieren des Handelns bezeichnet werden kann; vgl. Gasparski (Begriff) S.97.

135 Vgl. die ähnliche Definition bei Welge/Fessmann (Effizienz) Sp.577.

136 Cameron/Whetten (Models) S.7.

Begriffe auf und führen auf der untersten Ebene (Schritt 4) zu einer Konkretisierung des Konstruktes 'Controlling-Effizienz'¹³⁷.

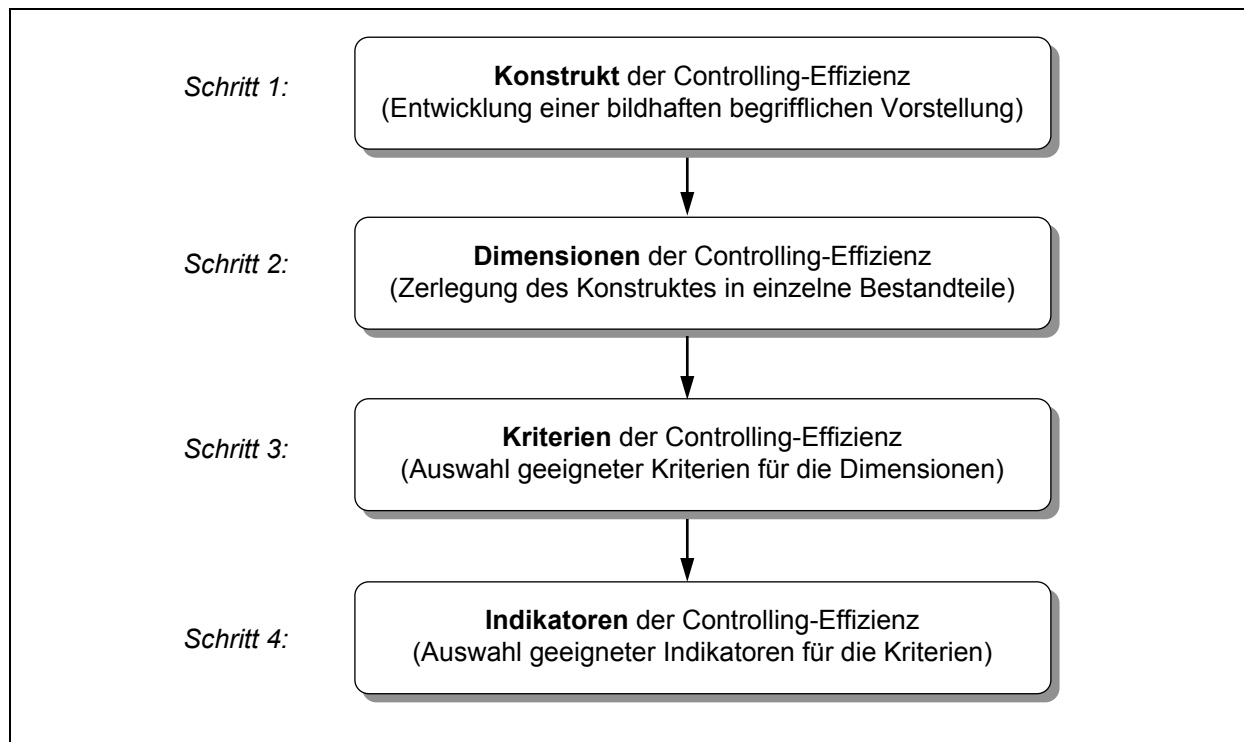


Abbildung 2-5: Stufenschema zur Konkretisierung der Controlling-Effizienz.

Der Ausgangspunkt des Transformationsprozesses ist der Versuch, eine zunächst nur bildhafte Vorstellung des begrifflichen *Konstruktes der Controlling-Effizienz* zu erarbeiten, welche einen hohen Abstraktionsgrad aufweist¹³⁸. Am Anfang des Prozesses steht die Erkenntnis, daß verschiedene Prozesse und Ergebnisse des Controlling sich zu dem zusammenfassen lassen, was - allerdings noch recht undifferenziert - als Effizienz des Controlling bezeichnet werden kann. Desweiteren ist die Annahme, daß sich dieses Konstrukt als ein Gebilde mit mehreren Dimensionen bzw. Kriterien abbilden läßt, grundlegend für die folgenden Ausführungen¹³⁹.

Das theoretische Konstrukt wird auf der zweiten Ebene in einzelne Bestandteile zerlegt, welche die bedeutenden Aspekte bzw. *Dimensionen der Controlling-Effizienz* aufzeigen sollen. Effizienz-Dimensionen stellen Aggregate effizienz-definierender Sachverhalte dar, welche in ihrer Gesamtheit das theoretische Konstrukt der Controlling-Effizienz repräsentieren¹⁴⁰. Die Ableitung der Effizienz-Dimensionen erfolgt dabei unter Bezugnahme auf eine konkrete betriebswirtschaftliche Orientierung. Angestrebt wird damit, daß die Selektionsentscheidungen nicht nur einen formalen Bezug zu einem theoretischen Ansatz aufweisen, sondern darüber hinaus eine konzeptionelle Grundlage haben.

137 Zu diesem Vorgehen vgl. Lazarsfeld (Probleme) S.138-168; Gzuk (Entscheidung) S.40-58; ähnlich Knopf et al. (Effizienz) S.10-24.

138 Vgl. Steers (Problems) S.551.

139 Vgl. dazu auch Seashore/Yuchtman (Analysis) S.378.

140 Vgl. dazu Fessmann (Effizienz) S.63-69. Zu den Anforderungen an Effizienz-Dimensionen vgl. Dubin (Theory) S.110-113; Hill et al. (Lehre) S.158-161; Cameron (Education) S.604-612.

Nachdem das theoretische Konstrukt in Dimensionen zerlegt worden ist, werden in einem dritten Schritt *Effizienz-Kriterien* abgeleitet. Diese Effizienz-Kriterien dienen der Beschreibung von Merkmalen, die für den Bewertenden relevant sind und als indirekter Ausdruck für die Komponenten des Wertesystems des Bewertenden herangezogen werden können¹⁴¹. Diese Kriterien stellen damit die Meßbarkeit der einzelnen Effizienz-Dimension sicher¹⁴². Sie werden hier nicht als gegebene Endziele im Sinne von 'goals', sondern vielmehr als zu maximierende Zielmaßstäbe im Sinne von 'objectives' verstanden¹⁴³.

Unter der Zielsetzung einer Operationalisierung der Kriterien werden im vierten Schritt verschiedene Effizienz-Indikatoren herangezogen werden, die es ermöglichen, den Abstraktionsgrad des Kriteriums zu mindern sowie die Meßbarkeit zu ermöglichen. Als *Effizienz-Indikator* soll somit ein empirisch wahrnehmbares Äquivalent der Effizienz-Dimension bzw. des Effizienz-Kriteriums verstanden werden¹⁴⁴.

Im weiteren Verlauf wird versucht, zum einen die Anzahl der verwendeten Indikatoren überschaubar zu halten, zum anderen eine möglichst exakte Operationalisierung des theoretischen Konstruktes 'Controlling-Effizienz' zu erarbeiten. Diese erlaubt es dann, den in der theoretischen Sprache formulierten Begriff der Controlling-Effizienz mittels der operationellen Begriffe in der betrieblichen Realität wahrnehmbar und somit bestätigungsfähig zu machen¹⁴⁵. Die gewählten Indikatoren werden genutzt, um ein weitgehend einheitliches Verständnis bei den Befragten zu gewährleisten. Dieser Aspekt ist für die vorliegende Untersuchung und das angestrebte praxeologische Wissenschaftsziel von entscheidender Bedeutung.

Im weiteren Verlauf wird an Hand dieser Leitlinie konkret aufgezeigt, wie die Controlling-Effizienz theoretisch formuliert und empirisch validiert werden kann. Auf Grundlage eines konzeptionellen Ansatzes wird eine theoriegeleitete und damit begründete Selektion aus der Vielzahl von potentiellen Merkmalen zur Effizienz-Beurteilung des Controlling möglich¹⁴⁶.

3 Konzeptioneller Ausgangsbezugsrahmen zur Bestimmung der Controlling-Effizienz

Im folgenden wird - als Reflexion des bisherigen Erkenntnisstandes der Effizienz-Forschung - versucht, die Untersuchung bzw. die gewählte Vorgehensweise in theoretische Grundansätze und Methoden der Effizienz-Feststellung zu integrieren. Dazu werden ausgewählte theoretisch-konzeptionelle Ansätze der Effizienz-Forschung kurz dargestellt und auf ihre Problemadäquanz im Hinblick auf die Effizienz-Beurteilung des Controlling überprüft. Darüber hin-

141 Vgl. Van de Ven (Framework) S.73; Gzuk (Entscheidung) S.53.

142 Vgl. Witte (Theorie) S.191.

143 Vgl. Gäfgen (Theorie) S.111; Welge (Organisation) S.591. Zu den Anforderungen an Effizienz-Kriterien vgl. Seashore (MBR) S.26-30; Dubin (Theory) S.110-113; Gäfgen (Theorie) S.110-114; Hill et al. (Lehre) S.158-161; Steers (Problems) S.551-555; Hitt/Middlemist (Subunit) S.358/359; Reding (Effizienz) Sp.280/281; Gzuk (Messung) S.42; derselbe (Entscheidung) S.97; Stratmann (Gestaltung) S.101/102; Kieser (Aspekte) S.218/219.

144 Vgl. Mayntz et al. (Methoden) S.40. Als Indikatoren des Kriteriums Rentabilität können beispielsweise Umsatzrentabilität und Eigenkapitalrentabilität herangezogen werden.

145 Vgl. Gzuk (Messung) S.42.

146 Vgl. zu dieser methodischen Anforderung an Effizienz-Untersuchungen Derlien (Probleme) S.22; Macharzina/Oechsler (Effizienz) S.65.

aus sollen allgemeine, von der Wahl des Konzeptionalisierungsansatzes unabhängige Probleme der Effizienz-Analyse diskutiert und hierauf aufbauend Vorüberlegungen für das untersuchungszielbezogene Effizienz-Konzept abgeleitet werden.

3.1 Theoretische Paradigmen und Grundansätze der Effizienz-Forschung

Die Ableitung von Effizienz-Merkmalen kann je nach wissenschaftlichem Standpunkt des Forschers und der für die Untersuchung gewählten Forschungsmethode an Hand unterschiedlicher Verfahren erfolgen. Diese Verfahren lassen sich im wesentlichen nach den in den Ansätzen enthaltenen Werturteilen und nach der Objektivität der einzelnen Methoden unterscheiden¹⁴⁷.

- (1) Der normativen Setzung von Effizienz-Kriterien sind individuelle Vorstellungen des Wissenschaftlers über Ziele, Bedürfnisse und Werte zugrundegelegt. Dieser Ansatz wird als konzeptioneller Ansatz bezeichnet.
- (2) Arbeiten, die auf analytisch-deduktivem Wege zu Effizienz-Kriterien gelangen, können ebenfalls als konzeptionelle Arbeiten bezeichnet werden. Bei dieser Methode mindert der der Deduktion zugrundeliegende, durch den Forscher individuell gewählte theoretische Bezugsrahmen den Grad der Objektivität bei der Auswahl der Kriterien.
- (3) Daneben existieren Arbeiten, die vorhandene Ansätze integrieren und im Hinblick auf das jeweilige Untersuchungsobjekt modifizieren. Auch hierbei reduziert die subjektiv geprägte Auswahl der Effizienz-Kriterien den Grad der Objektivität.
- (4) Durch Arbeiten, die auf empirisch-induktivem Wege Effizienz-Kriterien ermitteln und/oder diese empirisch überprüfen, wird versucht, zu einer 'objektiven' bzw. 'realistischen' Bestimmung der Effizienz des Untersuchungsobjektes zu gelangen.

Der vorliegenden Untersuchung liegt ein Methodenpluralismus zugrunde. Bei der Entwicklung und Prüfung der Merkmale der Controlling-Effizienz werden die einzelnen Dimensionen, Kriterien und Indikatoren zunächst analytisch-deduktiv bzw. konzeptionell auf Grundlage eines theoretischen Bezugsrahmens ermittelt; eine Prüfung dieser auf Plausibilitätsüberlegungen basierenden Effizienz-Dimensionen bzw. -Kriterien erfolgt mittels einer empirischen Validierung. Zur analytisch-deduktiven Bestimmung von Merkmalen der Controlling-Effizienz wird im folgenden auf die in der Literatur vorhandenen Effizienz-Ansätze zurückgegriffen. Mit diesen Ansätzen für organisatorische Effizienz hat sich die Effizienz-Forschung ihr bislang ergiebigstes Betätigungsbereich erschlossen¹⁴⁸. Die vielfältigen Aktivitäten dokumentieren sich in einer Vielzahl von Beiträgen zur Entwicklung, empirischen Fundierung und Kritik an Effizienz-Ansätzen.

In einer engeren Definition kann unter einem Ansatz in Anlehnung an ULRICH ein

„... (möglicher) Ausgangspunkt einer wissenschaftlichen Betrachtung (verstanden werden), der nicht mehr weiter zurückgeführt werden kann“¹⁴⁹.

147 Vgl. Knopf et al. (Effizienz) S.13/14; Grabatin (Effizienz) S.19; Staehle/Grabatin (DBW) S.89; Diedrich (Effizienz) S.52-53; Seashore et al. (Criteria) S.195.

148 Vgl. Spray (Theory) S.1-4.

149 Ulrich (Unternehmung) S.40 (Einfügung durch den Autor).

Diesem Anspruch genügen die meisten der vorliegenden Effizienz-Ansätze aus verschiedenen, noch darzulegenden Gründen nicht. Unter einem Effizienz-Ansatz wird aus diesem Grunde - in einer weiteren begrifflichen Fassung - ein methodischer Zugangsweg verstanden, mit dessen Hilfe die Effizienz konzeptionell erschlossen werden kann¹⁵⁰.

In den folgenden Ausführungen wird in einem ersten Punkt noch einmal die obige Definition von ULRICH aufgegriffen und nach den Ausgangspunkten bzw. Effizienz-Paradigmen gefragt, die nicht mehr weiter zurückgeführt werden können. Der zweite Abschnitt widmet sich einer zusammenfassenden Darstellung der Ansätze mit dem Ziel einer kritischen Beurteilung des bisherigen Erkenntnisstandes bei der Entwicklung von Effizienz-Ansätzen. Im Rahmen der Effizienz-Forschung hat sich eine Vielzahl von Effizienz-Paradigmen herausgebildet, die sich im wesentlichen in die Grundpositionen des Ziel- sowie des Systemparadigmas dichotomisieren lassen¹⁵¹.

3.1.1 Ziel- und Systemperspektive als grundlegende Effizienz-Paradigmen

Im Hinblick auf die Gewinnung relativ einfacher, zweipoliger Systematisierungsmerkmale wird bisweilen der Versuch unternommen, organisatorische Grundphänomene zu klassifizieren. Beispiele bilden etwa die Unterscheidung von 'Struktur' und 'Prozeß' sowie im Rahmen der Effizienz-Forschung von 'Zufriedenheit' und 'Leistung'. Eine ähnliche Vorgehensweise kennzeichnet die Versuche der Klassifizierung von Effizienz-Ansätzen. Üblicherweise wird in diesem Zusammenhang von den Kategorien 'System' und 'Ziel' gesprochen¹⁵². Diese Unterscheidung wird dadurch präzisiert, daß Autoren zugeordnet werden, die entweder mehr der einen oder der anderen Perspektive zuneigen¹⁵³. Eine derartige Systematisierung leistet zwar eine konzeptionelle Vorklärung; es besteht allerdings die Gefahr, daß die Zuordnung der einzelnen Autoren zu Pauschalierungen führt¹⁵⁴.

Aus diesem Grund werden als Ausgangspunkt der folgenden Betrachtung drei Ebenen gewählt, auf denen Effizienz-Ansätze überwiegend thematisiert werden (vgl. dazu Abbildung 3-1).

Auf einer generellen, perspektivischen Ebene ergeben sich zwei Grundpositionen, die als Ziel- bzw. System-Paradigma gekennzeichnet werden sollen¹⁵⁵. Das *Ziel-Paradigma* akzentuiert insbesondere die als Ziele interpretierbaren Aspekte der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Diese ergeben einen Katalog von anstrebenswerten Sachverhalten, an denen das Handeln und Entscheiden in einem Unternehmen ausgerichtet und an deren Erfüllung der Erfolg eines Unternehmens gemessen werden kann¹⁵⁶. Das *System-Paradigma* begreift demgegenüber das Unternehmen als ein System interagierender Elemente, welches fähig sein muß, ein Ziel zu erreichen¹⁵⁷. Die Identifizierung oder Ableitung von Zielen stellt dabei nur einen Aspekt dar. Darüber hinaus werde auch die Interaktionen der Systemelemente unterein-

150 Vgl. Fessmann (Effizienz) S.210.

151 Vgl. Etzioni (Critique) S.33-51; Sampson (System) S.60-73; Staehle (Management) S.411-419.

152 Vgl. Etzioni (Critique) S.33-51; Campbell (Research) S.29-45.

153 Vgl. Hunt (Organisation) S.313-319.

154 Vgl. Fessmann (Effizienz) S.211.

155 Zum Begriff des Paradigmas bzw. zu entsprechenden Literaturhinweisen vgl. Behling (Science) S.193-201.

156 Vgl. Campbell (Research) S.31; Fessmann (Effizienz) S.212.

157 Vgl. Etzioni (Critique) S.35/36.

ander, die Beziehungen des Systems zu seiner Umwelt und das Überleben des Systems in dieser Umwelt thematisiert¹⁵⁸.

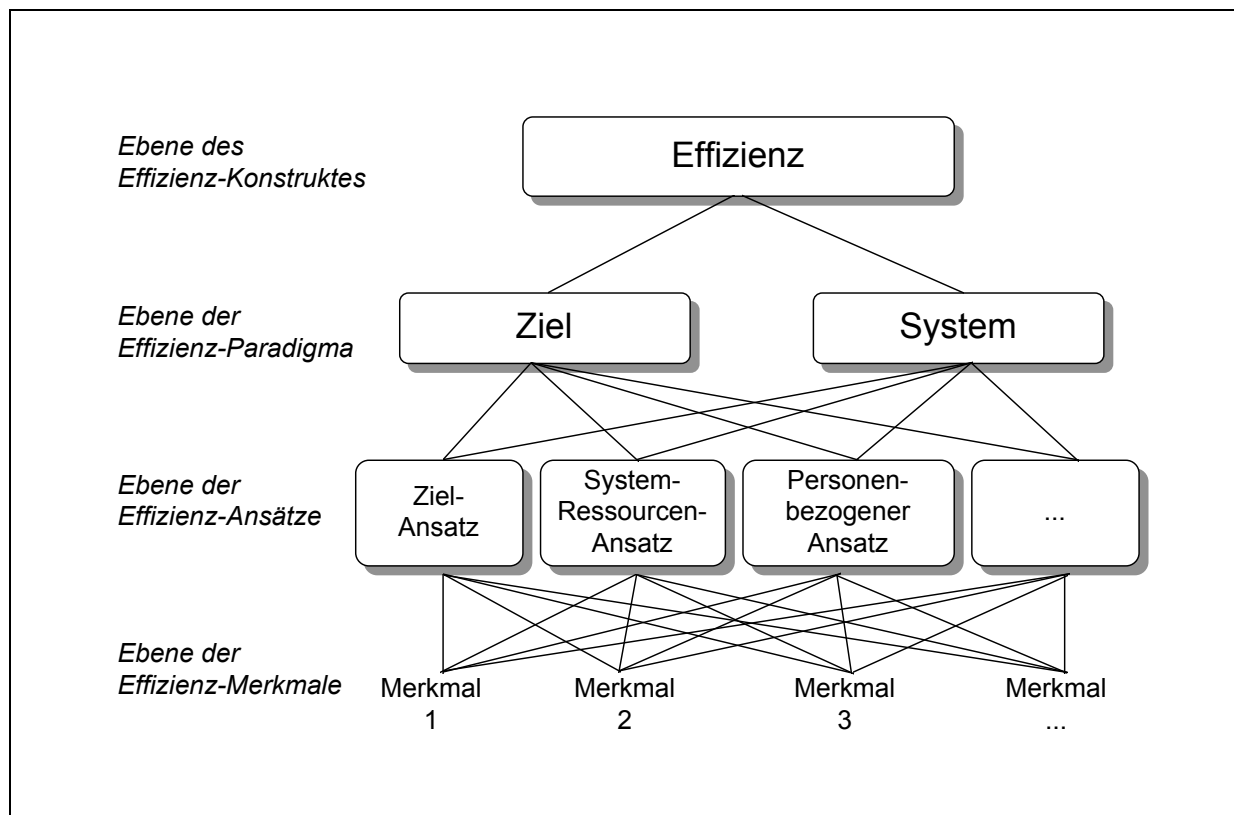


Abbildung 3-1: Thematisierungsebenen für Effizienz-Ansätze¹⁵⁹.

Auf der Ebene der Effizienz-Ansätze, d.h. der Ebene unterhalb der Effizienz-Paradigma, findet sich eine Vielzahl von theoretisch beschriebenen oder konzeptionell ausgearbeiteten Ansätzen, die sich nicht eindeutig nach ihrem Bezug zum Ziel- oder System-Paradigma kategorisieren lassen. Vielmehr verarbeiten die Effizienz-Ansätze beide Paradigmen, so daß der Versuch einer jeweils exakten Zuordnung einer gewissen Willkür unterliegt.

Auf der untersten Ebene der Effizienz-Merkmale verschwimmen die Unterschiede zwischen den Ansätzen mit zunehmenden Operationalisierungsgrad der Merkmale vollständig¹⁶⁰.

Abschließend ist daher festzustellen, daß die Dichotomisierung in ziel- und systemorientierte Effizienz-Ansätze die Klassifikationsproblematik verkürzt¹⁶¹. Aus diesem Grunde soll die sich nun anschließende Kennzeichnung und Abgrenzung der Effizienz-Ansätze auf die Art und Gewichtung ziel- bzw. systembezogener Elemente, einbezogene konzeptionelle Variablen und/oder verwendete Merkmale konzentrieren.

158 Vgl. Fessmann (Effizienz) S.212.

159 In Anlehnung an Welge/Fessmann (Effizienz) Sp.579/582.

160 Während auf der Ebene der Effizienz-Ansätze noch die Möglichkeit besteht, die intendierte Zuordnung durch die permanente Wiederholung gegenwärtig zu halten, so kann aus der Wahl bestimmter Merkmale in den operationalisierten Effizienz-Ansätzen nicht mehr auf die zugrundeliegenden Effizienz-Paradigmen geschlossen werden.

161 Vgl. Hannan/Freeman (Obstacles) S.109/110.

3.1.2 Zusammenfassende Wertung des Erkenntnisstandes bei der Entwicklung von Effizienz-Ansätzen

Bisher wurde die Vielzahl der kasuistischen Beiträge zur Konkretisierung der Effizienz auf einige systematische Ansätze reduziert. Diese Reduktion erbrachte ein umfassendes Bündel von Regeln für das Vorgehen bei der Ableitung von Effizienz-Merkmalen. Wird ein geschlossener methodischer Bezugsrahmen angestrebt, der als Grundlage einer vollständigen Erfassung der relevanten Effizienz-Merkmale des Controlling dienen kann, so sind diese Ansätze in einem sich ergänzenden Zusammenhang zu sehen. Insbesondere die Möglichkeiten und Grenzen der Einzelansätze sind in Erinnerung zu behalten.

Dem *leistungsbezogenen Effizienz-Ansatz*, der an bestimmten Objektzuständen und deren Ausprägungen ansetzt, steht der *personenorientierte Ansatz* der Effizienz-Feststellung gegenüber, welcher sich auf Verhaltensreaktionen der Handlungsträger als Effizienz-Merkmale zuwendet.

Der erste Ansatz unterstellt, daß die sachlichen Aktionsergebnisse als Zielerreichungsmaßstäbe verwendbar sind. Er besitzt keine Sicherheit dafür, ob und in welchem Ausmaß diese Leistungsergebnisse der Aktivität auch bewußt angestrebt werden. Indem er von den konkreten Zielvorgaben absieht, welche sich die Handlungsträger selbst setzen, kann eine sichere Aussage über den Grad tatsächlicher Zielerreichung nur unvollkommen und unverläßlich getroffen werden. Vielmehr werden Minimierungen der nach allgemeiner Auffassung als negativ (z.B. Kosten, Dauer der Aktivität) und Maximierungen der nach allgemeiner Auffassung als positiv interpretierten Merkmale (z.B. Gewinn, Produktivität, Gründlichkeit) für effizient gewertet¹⁶².

Der personenbezogene Effizienz-Ansatz sucht diesen Mangel dadurch zu umgehen, daß er sich auf personelle Reaktionen bezieht. Diese sollen Hinweise zu demjenigen Ausmaß geben, in dem die beteiligten Personen subjektiv die Erreichung für anstrebenswürdig bewerteter Zustände der Aktivitäten empfinden. Der Ansatz ermöglicht Urteile über die (subjektive) Zielerreichung von Aktivitäten im Controlling, obwohl konkrete Zielinhalte und deren angestrebtes Ausmaß empirisch beobachtbar nicht artikuliert worden sind¹⁶³.

Die notwendige Ergänzung läßt sich aus dem *Ziel-Ansatz* ableiten. Die Leistungsfähigkeit einer Organisation bzw. einer Teileinheit wird durch den Grad der Zielerreichung zum Ausdruck gebracht. Im Ziel-Ansatz wird die Ermittlung der speziellen explizit genannten Zielinhalte angestrebt, die dem Controlling bzw. einer einzelnen Controlling-Aktivität zugrunde liegen. Notwendige Voraussetzung für die Bestimmung der Effizienz im Ziel-Ansatz ist somit die Existenz von explizit genannten, weitestgehend operational formulierten Zielen¹⁶⁴.

Die potentiell in Frage kommenden Zielinhalte sind betriebsgenereller (z.B. Wirtschaftlichkeit, Beschleunigung von Prozessen, etc.) sowie spezifischer, nach dem Controlling-Objekt ausgerichteter Art. Neben ausschließlich outputbezogenen Zielen findet sich im Rahmen der

162 Vgl. Leavitt (Solving) S.42 und S.47.

163 Vgl. Stogdill (Group) S.226.

164 Vgl. dazu und im folgenden Budäus/Dobler (Konzepte) S.63-65; Grabatin (Effizienz) S.21-26; Welge/Fessmann (Effizienz) Sp.579/580; Staehle/Grabatin (DBW) S.89/90; Webb (Voluntary) S.663-677; Hunt (Organisation) S.313-319; Welge (Organisation) S.602-611; Price (Inventory) S.2-4; Etzioni (Organizations) S.8-10; Scott (Studies) S.64-75.

Beiträge zum klassischen Ziel-Ansatz auch Input-Output-Relationen als Effizienz-Kriterien. In Anbetracht der generellen Knappheit der verfügbaren Ressourcen und der erstellten Leistungen wird unabhängig von der Zielsetzung davon ausgegangen, daß mit zunehmender Verbesserung der Input-Output-Relation auch der Grad der Zielerreichung der Organisation zunimmt.

Die Verwendung des Ziel-Ansatzes bei der Bestimmung der Effizienz von Organisationen impliziert gewisse Schwierigkeiten, die auch bei der Effizienz-Analyse des Controlling berücksichtigt werden müssen¹⁶⁵. So unterliegen Ziele der Organisation Änderungen im Zeitablauf, die im Rahmen der Effizienz-Analyse unberücksichtigt bleiben¹⁶⁶. Für das Controlling als Steuerungs- und Kontrollaufgabe des Managements kann dagegen von einer vergleichsweise konstanten 'Ober'-Zielsetzung - der Unsicherheitsreduktion im Unternehmen - ausgegangen werden. Die Teilziele des Controlling können sich im Rahmen eines Evolutionsprozesses, der durch sich wandelnde Anforderungen durch die Leistungsempfänger bedingt ist, durchaus ändern.

Die Zielbildungsgüte im Controlling ist für die Gewinnung von relevanten Effizienz-Merkmalen von grundlegender Bedeutung. Bleibt die Artikulation von Zielinhalten aus, werden inoperative Ziele formuliert oder werden Zielinhalte widersprüchlich geäußert, so ergeben sich Schwierigkeiten, Effizienz-Merkmale aus dem zu beurteilenden Controlling-System selbst abzuleiten. Es kann dann auf den *funktionsbezogenen Effizienz-Ansatz* zurückgegriffen werden. Bei ihm werden die Effizienz-Merkmale aus den aus einer objektiven Perspektive notwendig gefundenen Funktionen abgeleitet, welche das Controlling für das jeweilige Unternehmen ausübt¹⁶⁷.

Im klassischen Ziel-Ansatz finden Bedürfnisse, Erwartungen und Verhaltensweisen der Individuen nur insofern Berücksichtigung, wie durch sie die Ziele der Organisation beeinflusst werden. Eine erweiterte, mehrdimensionale Betrachtung geht von einer Verknüpfung zwischen den Organisationszielen und den verfügbaren Ressourcen aus¹⁶⁸. Im modifizierten Ziel-Ansatz wird die Effizienz somit nicht mehr nur durch eine Bezugsgröße konkretisiert, sondern durch ein mehrdimensionales Modell unterschiedlicher, nicht hierarchisch geordneter Ziele als Dimensionen organisatorischer Effizienz¹⁶⁹.

Der Übergang zu dem als System-Ansatz bezeichneten Modell ist dabei fließend¹⁷⁰. Aus der prozessualen Verknüpfung zwischen Umwelt und Organisation einerseits und zwischen den Systemelementen andererseits werden Systemerfordernisse abgeleitet, die grundlegend für die

165 Vgl. dazu Budäus/Dobler (Konzepte) S.64/65; Staehle/Grabatin (DBW) S.89/90.

166 Vgl. dazu Hamel (Prozeß) S.93; Hauschildt (Prüfung) S.133-153; Warner (Goal) S.6.

167 Vgl. Bass (Criteria) S.157-173; Mayntz (Lehre) S.42-44; Yuchtman/Seashore (Approach) S.892-897.

168 So definieren GEORGOPOULOS/TANNENBAUM die organisatorische Effizienz unter Berücksichtigung der Ziele der Organisation und der Ressourcen, mit denen sich die Organisation selbst erhält. Ähnlich berücksichtigen auch REDDIN und PRICE neben den Organisationszielen nicht aus diesen abgeleitete Effizienz-Kriterien wie Produktivität und Anpassungsfähigkeit; vgl. dazu Georgopoulos/Tannenbaum (Study) S.534-540; Reddin (3-D); Price (Inventory) S.3.

169 Im Zuge der Modifikationen und Erweiterungen des Zielkataloges von Unternehmen - insbesondere durch die Forschungsergebnisse der 'Human-Relations'-Bewegung im sozialen Bereich - trat die monovariablen Variante zugunsten des multivariablen Ziel-Ansatzes in den Hintergrund.

170 Vgl. dazu u.a. Hall (Structure) S.100; Fessmann (Effizienz) S.211-215.

Effizienz-Bestimmung im Rahmen des *System-Ansatzes* sind¹⁷¹. Die innerhalb dieses Modells entwickelten Effizienz-Merkmale werden dabei aus der Gestaltungsart der Prozesse bei der Ressourcengewinnung und -transformation, der Interaktion mit der Umwelt und der Ausgestaltung interpersonaler Beziehungen gewonnen.

Der Begriff Effizienz wird damit zu einem mehrdimensionalen Konstrukt, daß nur mittelbar über ein System operationaler Effizienz-Merkmale gemessen werden kann. Der Zielorientierung des Ziel-Ansatzes stellt der System-Ansatz die Frage nach der optimalen Ressourcenausstattung einer Controlling-Aktivität entsprechend seines relativen Nutzen im Vergleich zu anderen Aktivitäten im Controlling bzw. im Unternehmen gegenüber. Der Ansatz kommt jedoch letztlich bei der Betrachtung der Effizienz der Ressourcenaufteilung ohne die Berücksichtigung der aktivitäten-spezifischen Ziele ebenfalls nicht aus¹⁷². Denn diese müßten als Beurteilungsstandards für die minimal erforderlicher Höhe des Aktivitätenniveaus fungieren. Darüber hinaus müßte sich der erwartete Nutzen der beurteilten Aktivität ja ebenfalls an Zielen orientieren.

Der *System-Mittel-Ansatz* strebt aus diesem Grunde die Abstraktion von konkreten Zielinhalten an. Er verlagert das Augenmerk auf die generelle Verhandlungsposition der Organisation als Funktion ihres Erfolges bei der Akkumulation von Mitteln. Die Effizienz der einzelnen Aktivitäten ist an dem Ausmaß zu beurteilen, in dem diese zur Ressourcenakkumulation und Verbesserung der Verhandlungsposition des Unternehmens gegenüber ihrer Umwelt beiträgt¹⁷³. Der systemorientierte Ansatz weist gegenüber dem zielorientierten Ansatz den Vorteil auf, daß auch solche Effizienz-Merkmale berücksichtigt werden, die nicht aus den Zielen abzuleiten sind¹⁷⁴.

Die gemeinsame Schwäche der vorigen Ansätze, die konkreten prozessualen Vorgänge und Voraussetzungen für die Anpassung des Unternehmens an sich verändernde Umweltgegebenheiten unberücksichtigt zu lassen, sucht der *'organizational-health'-Ansatz* auszuräumen. In ihm werden prozessuale Grundbedingungen der organisationalen Anpassungsfähigkeit bzw. zukünftigen Effizienz entwickelt¹⁷⁵. In einer 'gesunden' Organisation werden dabei die Ziele der Organisation (z.B. ökonomische Effizienz) und die Ziele der Organisationsmitglieder (individuelle Effizienz) gleichermaßen verwirklicht¹⁷⁶.

Noch deutlicher auf einzelne Aktivitäten bzw. Prozesse bezieht sich der *Rationalitäts-Ansatz*. Aus dem Vernunft-Postulat werden die spezifischen Verhaltenselemente abgeleitet, die in ein-

171 Vgl. dazu Parsons (Structure) S.164; Grabatin (Effizienz) S.26-34; Friedlander/Pickle (Components) S.289-304; Hage (Axiomatic) S.289-320.

172 Vgl. Seashore/Yuchtman (Analysis) S.392.

173 Während innerhalb des 'system-ressource-approach' von YUCHTMAN/SEASHORE ausschließlich die System-Umwelt-Beziehungen betrachtet werden, erfährt dieser Ansatz durch GIBSON et al. eine Erweiterung, indem die Zeitstruktur in die Beurteilung der organisatorischen Effizienz eingebracht wird. Vgl. zum 'system-ressource-approach' Yuchtman/Seashore (Approach) S.891-903; Cunningham (Evaluating) S.631-656; Katz/Kahn (Organizations) S.149-170. Zur Einbeziehung der Zeitstruktur vgl. Gibson et al. (Structure).

174 Vgl. Budäus/Dobler (Konzepte) S.67

175 Vgl. Bennis (Changing) S.34-58; derselbe (Truly) S.116-143; Clark (Organization) S.701-718; Schein (Effectiveness) S.768/769; derselbe (Psychology).

176 Vgl. Thom (Innovation) S.132-138.

zelen Prozessen zur Anwendung gelangen müssen, wenn nicht eine zufällige Wahl zwischen Handlungsalternativen zustande kommen soll¹⁷⁷.

Ziel-, System-, System-Mittel, 'organizational-health'-Ansatz und Rationalitäts-Ansatz bilden Aufbau-Elemente für den *Leistungspotential-Ansatz*¹⁷⁸. In ihm wird versucht, die Zielanalyse generell durch die Beachtung der Leistungsmöglichkeiten einer Entscheidungseinheit zu relativieren oder zu ersetzen. Selbst bei Vorliegen konkreter Ziele dürften diese bei - angesichts des bereitgestellten Mittelpotentials für die Aktivität - erkennbarem Realismus nicht unkorrigiert für die Effizienz-Beurteilung übernommen werden; desweiteren können die Zielvorgaben angesichts des verfügbaren Leistungspotentials auch zu restriktiv ausgefallen sein. Dem Fehlen von empirisch beobachtbaren Zielvorgaben sowie dem subjektiven Wunschcharakter für einzelne Aktivitäten wird im Leistungspotential-Ansatz eine realistisch orientierte Leistungsmöglichkeiten-Analyse gegenübergestellt.

Der Leistungspotential-Ansatz sucht daher nach objektiven Obergrenzen, an Hand derer tatsächliche Zielerreichungen beurteilt werden können. Er strebt eine Erwartungsbildung darüber an, was eine Organisation angesichts ihres Mittelpotentials hätte maximal anstreben und erreichen können. Güteabweichungen von Prozeß-Ergebnissen gegenüber diesen Erwartungswerten sind sodann vornehmlich auf Störfaktoren des Prozesses zurückzuführen.

Der *Störgrößen-Ansatz* leistet im Gegensatz zum 'organizational-health'-Ansatz die Funktion einer Erklärungshilfe für mangelnde Effizienz; dieser verweist auf den methodischen Weg, nach Ursachen von Störungen und nach ihren Symptomen im Ablauf von Problemlösungsvorgängen zu suchen. Durch Feststellung der Zahl und Bedeutung von Störvariablen im Aufgabenerfüllungsprozeß hilft er, das Ausmaß an Leistungsschwächen bei den Funktionserfüllungen von Personen in Handlungsprozessen zu schätzen.

Der '*managerial-effectiveness*'-Ansatz spezifiziert die Bedingungen, die von seiten der Führungsperson erwartet werden, um effiziente Führungshandlungen bzw. Handlungsergebnisse zu ermöglichen¹⁷⁹. Die dabei als Rollenerwartungen formulierten Ansprüche an das Verhalten anderer Führungsteilnehmer definieren die wahrgenommenen Tätigkeitserfordernisse in der Handlungssituation. Die anspruchskonforme Ausführung dieser Verhaltenserwartungen kennzeichnet das situationsangemessene und damit effiziente Verhalten der Prozeßteilnehmer.

Aus der Vielzahl möglicher Quellen für die Konkretisierung der Controlling-Effizienz wurden die wichtigsten Ansätze dargestellt. Diese bilden die Elemente einer konzeptionellen Grundlage für die Ableitung von Merkmalen der Controlling-Effizienz. Es läßt sich feststellen, daß die vorgestellten Ansätze die Problematik der Effizienz-Bestimmung von Unternehmen bzw. Unternehmensteilbereichen zwar aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten, jedoch insgesamt zu abstrakt formuliert sind, als daß sie direkt als verbindliche Grundlage einer Effizienz-Beurteilung in der betrieblichen Praxis dienen können. Nahezu allen angeführten Ansätzen ist gemeinsam, daß die Effizienz auf der Ebene des Gesamtunternehmens diskutiert wird. Dies impliziert, daß die Ansätze mehr das Phänomen einer Gesamt-Effizienz des Unterneh-

177 Vgl. Gross (Managing) S.185. ARGYRIS führt dazu aus: „*Effectiveness in human relationships increases as behavior becomes more rational ...*“ Argyris (T-Groups) S.61.

178 Vgl. Steiner (Models) S.273-283; Gzuk (Entscheidung) S.163/164.

179 Vgl. dazu und im folgenden Cummings (Strategy) S.29-42; Campbell et al. (Behavior); Mahoney (Perceptions) S.B-76 - B-91; Mahoney/Weitzel (Models) S.357-365.

mens erfassen als die Effizienz eines Teilbereichs des Unternehmens bzw. des Führungssystems¹⁸⁰. Der hohe Abstraktionsgrad birgt desweiteren die Gefahr in sich, daß sich bei der Umsetzung dieser Ansätze große Freiräume im Hinblick auf die Auswahl, Operationalisierung und Messung der je nach konzeptioneller Grundposition und situativem Kontext als relevant erachteten Effizienz-Merkmale ergeben.

Hier soll nun versucht werden, Effizienz-Kriterien nicht nur auf Basis dieser durchaus nicht unumstrittenen Ansätze abzuleiten¹⁸¹. Die genannten Ansätze ermöglichen die Bildung einer theoretisch-konzeptionellen Grundlage für die Konkretisierung des Konstruktes Controlling-Effizienz, sind jedoch hinsichtlich ihrer entscheidungstechnischen Verwendbarkeit eingeschränkt¹⁸².

„No one of these models captures the total construct space or the total meaning of effectiveness. ... none has enough explanatory power to supercede other approaches.“¹⁸³

3.2 Präzisierung der Controlling-Effizienz

Zur Bewältigung der Effizienz-Problematik ist neben der Entwicklung eines methodischen Zugangs, d.h. dem Versuch, die Effizienz-Problematik konzeptionell zu erschließen, die Klärung der damit einhergehenden methodischen Meßprobleme sowie die theoretisch fundierte Ableitung von operationalen Effizienz-Merkmalen sicherzustellen.

3.2.1 Perspektivische und konzeptionelle Problemebenen der Controlling-Effizienz

Bevor nun die theoriegeleitete Konkretisierung der Effizienz-Merkmale auf Basis des Stufenmodells durchgeführt wird, werden im folgenden perspektivische und konzeptionelle Problemebenen der Präzisierung kurz aufgezeigt. An Hand dieser exemplarisch ausgewählten Probleme grundsätzlicher bzw. meßtechnischer Art wird deutlich gemacht, welche Schwierigkeiten einem Fortschritt in Forschungsfragen zur Controlling-Effizienz entgegenstehen.

3.2.1.1 Allgemeingültigkeit der Effizienz-Merkmale

Eine Analyse der Effizienz-Literatur führt zu einer unüberschaubaren Vielzahl von Maßstäben und Kriterien, an Hand derer das Problem der Effizienz-Beurteilung einer Messung zugänglich gemacht werden soll¹⁸⁴. Die Untersuchungsberichte lassen erkennen, daß die von den Wissenschaftlern als relevant erachteten Merkmale in Abhängigkeit von

- (1) dem der Untersuchung zugrundeliegenden theoretisch-konzeptionellen Effizienz-Ansatz,

180 Vgl. Welge/Fessmann (Effizienz) Sp. 580.

181 Vgl. zur Kritik an den Ansätzen Macharzina/Oechsler (Effizienz) S.51-53; Budäus/Dobler (Konzepte) S.66; Blau/Scott (Formal) S.38-40; Mulford et al. (Economic) S.125; Hannan/Freeman (Obstacles) S.110-128; Pfeffer (Concept) S.132-145.

182 Vgl. Fessmann (Effizienz) S.225/226; Thom (Matrix) S.239.

183 Cameron/Whetten (Models) S.7/8.

184 Vgl. hierzu insbesondere die Aufstellungen und Analysen empirischer Effizienz-Untersuchungen bei Macharzina/Oechsler (Effizienz) und Welge/Fessmann (Effizienz).

- (2) dem Untersuchungs- bzw. Betrachtungsobjekt der Effizienz-Beurteilung sowie
- (3) dem situativen Kontext der Untersuchung

stark variieren¹⁸⁵. Zwar werden einige Effizienz-Merkmale wie z.B. Produktivität und Gewinn übereinstimmend in einer Vielzahl von Untersuchungen verwandt, ohne daß durch einen Vergleich dieser Untersuchungen jedoch hinreichend geklärt werden könnte, ob durch diese Merkmale die Effizienz-Problematik allgemeingültig, vollständig und somit übertragbar auf neue Untersuchungssituationen abgebildet werden könnte bzw. welche Merkmale für welche Fragestellungen in welchen Situationen angewandt werden sollten. Auf Grund dieser in der Regel nicht spezifizierten Anwendungsbedingungen weisen die bisherigen Effizienz-Untersuchungen nur eine geringe Vergleichbarkeit auf, und der Erkenntniswert dieser Untersuchungen kann nur als heuristisch bezeichnet werden.

3.2.1.2 Meßtechnische Probleme der Effizienz-Beurteilung

Unabhängig von der Frage, nach welcher Methode die Effizienz-Merkmale abgeleitet werden sollen, sind bei der Festlegung der Effizienz-Maßstäbe, bei der Operationalisierung der Kriterien und Indikatoren sowie bei dem Prozeß der Effizienz-Ermittlung einige grundsätzliche meßtechnische Problemfelder zu berücksichtigen¹⁸⁶.

3.2.1.2.1 Das Kausalitätsproblem der Effizienz-Beurteilung

Als zentrales Problem der Effizienz-Beurteilung von Unternehmensteilbereichen sowie von in diesen Systemen ablaufenden Prozessen ist die Frage der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Aktivitäten des Systems und den hierdurch bedingten Erfolgsgrößen anzusehen¹⁸⁷.

Davon ausgehend, daß sich die effizienz-beeinflussenden Aktivitäten direkt oder indirekt in Erfolgsgrößen des Unternehmens niederschlagen und somit im betrieblichen Rechnungswesen als Aufwendungen und Erträge sowie Kosten und Erlöse abgebildet werden, erscheint es sinnvoll, diese Größen als Grundlage einer - zumindest ökonomischen - Effizienz-Beurteilung heranzuziehen. Bei einer derartigen Vorgehensweise treten jedoch dahingehend Probleme auf, daß positive Auswirkungen der zu beurteilenden Prozesse - z.B. erfolgsrelevante Unsicherheitsreduktion durch das Controlling - durch andere prozeßunabhängige Einflußfaktoren - z.B. konjunkturelle Einflüsse - ausgeglichen oder sogar überkompensiert werden können. Wie bereits angeführt, erscheinen allerdings Merkmale, die an gesamtunternehmerischen Erfolgsgrößen anknüpfen, nur bedingt geeignet, die Effizienz auf einer Subsystemebene des Unternehmens zu beurteilen, da eine Separierung des Effizienz-Beitrages nur eingeschränkt möglich ist.

Aber selbst wenn unabhängig von gesamtunternehmerischen Erfolgsgrößen auf der Subsystemebene Effizienz-Merkmale gefunden werden, deren Wertvariation kausal auf die zu beurteilenden Aktivitäten der Untersuchungseinheit zurückzuführen ist, so verbleibt das Problem,

185 Vgl. Fessmann (Effizienz); Staehle/Grabatin (DBW) S.89-102; Witte (Theorie) S.181-219; Bühner (Kriterien) S.686-701; Stratmann (Gestaltung).

186 Vgl. dazu ausführlich Steers (Problems) S.550-557; Mott (Effective) S.189-199; Evan (Exploratory) S.24-28.

187 Vgl. Steers (View) S.177-184.

geeignete Indikatoren zu finden, durch die eine Wertvariation des Effizienz-Merkmals mit ausreichender Präzision gemessen werden kann¹⁸⁸.

3.2.1.2.2 Das Aggregationsproblem der Effizienz-Beurteilung

Nach der Festlegung geeigneter Merkmale ist weiterhin zu überprüfen, an Hand welcher Größen bzw. Maßeinheiten die Merkmale bzw. Merkmalsausprägungen gemessen und in welcher Form diese Merkmalswerte sinnvoll aggregiert und im Hinblick auf die Effizienz-Beurteilung entscheidungsorientiert aufbereitet werden können.

„Während die wirtschaftlichen Effizienz-Komponenten hinsichtlich ihrer (geld)wertmäßigen Auswirkungen unmittelbar in Geldmengen meßbar und nicht nur auf der Input- und Outputseite addierbar und relational aufeinander beziehbar sind, sondern auch zu einer Differenzgröße zusammengefaßt werden können, ergeben sich für die Messung sozialer Effizienz erhebliche Schwierigkeiten.“¹⁸⁹

Zwar lassen sich die Merkmalsausprägungen sozialer Effizienz-Merkmale i.d.R. kardinal messen, eine Aggregation dieser Meßwerte zu einem einheitlichen Maß der sozialen Effizienz dürfte jedoch auf Grund der unterschiedlichen Eigenschaften der Indikatoren nicht zu erreichen sein. Ob jedoch eine eindeutige und rationale Effizienz-Beurteilung auf der Grundlage mehrerer voneinander unabhängiger und nicht weiter zu verdichtender Beurteilungswerte möglich ist, muß vor dem Hintergrund der Diskussion um eine kollektive Nutzenfunktion in Frage gestellt werden¹⁹⁰.

3.2.1.2.3 Die Situationsrelativität der Effizienz-Beurteilung

Neben der Kausalitätsfrage bzw. dem Aggregationsproblem ist bei der Analyse und der Festlegung der als relevant erachteten Effizienz-Merkmale desweiteren zu berücksichtigen, daß eine Effizienz-Beurteilung nicht absolut, sondern immer nur in Relation zu den sachlichen und zeitlichen Kontextfaktoren der Untersuchungssituation erfolgen kann¹⁹¹.

Die *zeitliche* Situationsrelativität bezieht sich auf die Frage der Konstanz der Effizienz-Merkmale und der diese Merkmale determinierenden Faktoren im Zeitablauf¹⁹². Erfolgt beispielsweise eine Ableitung der Effizienz-Merkmale orientiert an den Zielsetzungen des Unternehmens, so ist zu berücksichtigen, daß sich diese Größen im Zeitablauf ändern können. Selbst wenn kurz- bis mittelfristig eine Konstanz der Unternehmensziele und der hiervon abgeleiteten Effizienz-Merkmale unterstellt werden kann, muß bei der Effizienz-Beurteilung berücksichtigt werden, daß die Gewichtung der Merkmale, mit der diese in die Gesamtbeurtei-

188 Vgl. Witte (Führung) Sp.163-167; Welge/Fessmann (Effizienz) Sp.592. Soll beispielsweise als Merkmal für die Effizienz des Controlling geprüft werden, ob sich die 'Flexibilität' der Mitarbeiter durch diese Maßnahme positiv verändert hat, müssen für die nicht direkt meßbare Variation des Merkmals 'Flexibilität' Indikatoren - wie etwa die Arbeitsgeschwindigkeit - gefunden werden, um eine Effizienz-Beurteilung möglich zu machen.

189 Dlugos (Mitglieder) S.9.

190 Vgl. Opp (Wissenschaften) S.217-225.

191 Vgl. Redel (Kollegien) S.5/6; Kieser/Kubicek (Organisation) S.212-225.

192 Vgl. Gibson et al. (Structure) S.65; Dubin (Dilemmas) S.13.

lung eingehen, u.a. auf Grund unternehmensinterner Einflüsse kurzfristigen Variationen unterliegen kann¹⁹³.

Im Hinblick auf die *sachliche* Situationsrelativität ist zu fragen, welchen Einfluß die Faktoren der Unternehmensstruktur und der Unternehmensumwelt auf die Festlegung der Effizienz-Merkmale haben. Konkret ist hierbei zu untersuchen, ob es von den sachlichen Kontextfaktoren unabhängige, d.h. zumindest bedingt generalisierbare, Merkmale geben kann, die bei der Effizienz-Beurteilung unterschiedlichster Controlling-Systeme herangezogen werden können oder ob durch Faktoren, wie z.B. die Unternehmensgröße oder die Branchenzugehörigkeit, nicht auch die Auswahl der als relevant erachteten Merkmale in unterschiedlicher Weise determiniert wird¹⁹⁴.

Zwar kann nicht davon ausgegangen werden, daß die kursorisch aufgezeigten Probleme im Zusammenhang mit der Messung und Beurteilung der Effizienz des Controlling hier vollständig gelöst werden können, doch es wird grundsätzlich die Meinung vertreten,

*„...daß Meßprobleme, wie sie übrigens in allen (Real-)Wissenschaften gegenwärtig sind, es nicht rechtfertigen, ganze Forschungsfelder aus einer Disziplin auszuklammern.“*¹⁹⁵

Ziel des Untersuchungsansatzes muß es somit sein, die durchaus vorhandenen Probleme der Effizienz-Messung des Controlling nicht zu übergehen oder teilweise auszuklammern, sondern offen als solche auszuweisen und durch die theoriegestützte Ableitung möglichst plausibler Beurteilungs-Merkmale sowie durch die kritische Diskussion dieser Merkmale zu einem zumindest marginalen Fortschritt in diesem Forschungsbereich beizutragen.

3.2.2 Dimensionen, Kriterien und Indikatoren der Controlling-Effizienz

Die vorgestellten Ansätze zur Ableitung von Effizienz-Merkmalen für Organisationen bzw. Unternehmen offerieren eine Vielzahl von Möglichkeiten, eine nahezu unbegrenzte Anzahl von Effizienz-Merkmalen abzuleiten, die auch für das Controlling eine potentielle Relevanz besitzen. Um eine theoriegeleitete und damit begründete Auswahl zu treffen, dienen die vorgestellten Effizienz-Ansätze nur als Anhaltspunkte einer analytisch-deduktiven Ableitung der Effizienz-Merkmale. Die Verwendung eines Stufen-Modells ermöglicht im Zusammenwirken mit der empirischen Prüfung der Merkmale auf ihre praktische Relevanz hin eine begriffliche Präzisierung des Konstruktes der 'Controlling-Effizienz'. Im folgenden wird nun das Konstrukt der Controlling-Effizienz mittels eines mehrschichtigen Gebildes schrittweise in operationalisierte Merkmale der Controlling-Effizienz überführt¹⁹⁶.

In einem ersten Schritt werden hierzu Dimensionen der Controlling-Effizienz abgeleitet. Diese Dimensionen bilden ebenso wie die Kriterien und Indikatoren Ersatzgrößen für das Konstrukt der Controlling-Effizienz. Bei der Ableitung der Ersatzgrößen ist grundsätzlich zu be-

193 Vgl. Steers (View) S.6; Hamel (Variation) S.739-759; Fisch/Wolf (Lösen) S.19; Grün (Verhalten) S.12/13 und die dort angegebene Literatur.

194 Vgl. Macharzina/Oechsler (Effizienz) S.64; Shetty (Way) S.47-52; Marsh/Mannari (Japanese) S.89; zum Einfluß der Technologie auf das Effizienz-Verständnis vgl die empirische Untersuchung bei Mahoney/Frost (Technology) S.122-138.

195 Schanz (Prinzip) S.527.

196 Vgl. Kapitel 2.5.2.

achten, daß zwischen der Controlling-Effizienz und diesen Ersatzgrößen eine komplementäre Beziehung besteht. Diese Forderung basiert auf dem Prinzip der Suboptimierung, welches zur Entwicklung sogenannter Mittel-Zweck-Hierarchien führt und in allen Modellen der Organisationstheorie eine zentrale Rolle spielt¹⁹⁷. Als Vorgehensweise bietet sich eine heuristische Methode an, die auf Vermutungen über Mittel-Zweck-Zusammenhänge basiert.

Ausgangspunkt der Ableitung der Effizienz-Merkmale ist die zur Interpretation des Controlling gewählte Perspektive des Systemansatzes. Das Unternehmen als offenes und komplexes System läßt sich in diesem Sinne durch 3 Aspekte der interagierenden Subsysteme kennzeichnen:

- (1) Die Subsysteme verfolgen eine eigene Zielsetzung, die in Abstimmung zur Zielsetzung des Unternehmens steht.
- (2) Die Subsysteme bestehen aus Elementen, d.h. Aufgabenträgern, die zueinander in Beziehung stehen.
- (3) Die Subsysteme stehen ebenso in einem Interaktionsverhältnis zu anderen Subsystemen bzw. zur Unternehmensumwelt.

Die genannten Aspekte können als ein Bedingungsrahmen für die Existenz der Controlling-Effizienz angesehen werden und bilden damit die Grundlage für die Ableitung von Dimensionen der Controlling-Effizienz. Aus der Zielsetzung des Unternehmens - der Existenzsicherung in einer sich verändernden Umwelt - ergibt sich die Unsicherheitsreduktion im Management als (Ober-)Zielsetzung des Controlling¹⁹⁸. Aus der Ober-Zielsetzung lassen sich somit verschiedene Teilziele des Controlling ableiten, die unter der Effizienz-Dimension 'Zielsetzung des Controlling' subsumiert werden können. Unter Berücksichtigung des Ziel- bzw. Funktional-Ansatzes läßt sich eine Operationalisierung der Teilziele als Effizienz-Merkmale gemäß des vorgestellten Stufenschemas zur Konkretisierung des Konstruktes Controlling-Effizienz durchführen (vgl. Abbildung 3-2):

Das Controlling als Subsystem der Unternehmensführung besteht aus einer Vielzahl von Elementen und Beziehungen zwischen diesen Elementen. Bezugspunkt der zweiten Dimension der Controlling-Effizienz ist der 'Aufgabenträger im Controlling'. Getrennt werden soll hierbei zwischen Führungskräften und Mitarbeitern im Controlling, deren erfolgreiches Handeln als eine Grundvoraussetzung für ein effizientes Controlling angesehen werden kann.

197 Vgl. Stratman (Gestaltung) S.42/43 sowie die dort angegebene Literatur.

198 Vgl. dazu Kapitel 2.3.

Effizienz-Kriterien	Effizienz-Indikatoren
Sicherung der Planung	Das Controlling stellt sicher, daß Ziele im Unternehmen klar und eindeutig festgelegt bzw. formuliert sind.
Sicherung der Kontrolle	Das Controlling stellt mittels Abweichungsanalysen sicher, daß Abweichungen vom Plan sowie deren Ursachen rechtzeitig und richtig erkannt werden.
Sicherung der Steuerung	Das Controlling initiiert bei eingetretenen Abweichungen geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen.
Sicherung der Informationskongruenz	Das Controlling stellt den Leistungsempfängern die zur Aufgabenerfüllung benötigten Informationen vollständig und zeitgerecht zur Verfügung.
Sicherung der Abstimmung	Das Controlling stellt eine Abstimmung der Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssysteme und -prozesse im Unternehmen sicher.

Abbildung 3-2: Operationalisierung der Effizienz-Dimension 'Zielsetzung des Controlling'¹⁹⁹.

Unter Berücksichtigung des Leistungspotential- bzw. des 'managerial-effectiveness'-Ansatzes läßt sich eine Operationalisierung des Aspektes 'Führung' als Effizienz-Merkmal gemäß dem vorgestellten Stufenschema zur Konkretisierung des Konstruktes Controlling-Effizienz durchführen (vgl. Abbildung 3-3):

Effizienz-Kriterien	Effizienz-Indikatoren
Leitbild	Der Controlling-Leiter verfügt über ein Controlling-Leitbild und kann dieses seinen Mitarbeitern vermitteln.
Kohäsion	Der Controlling-Leiter ist in der Lage, einen Zielkonsens zwischen den Mitarbeitern und somit einen Ausgleich unterschiedlicher Interessen herbeizuführen.
Lokomotion	Der Controlling-Leiter schafft eine arbeitsfördernde Team-Atmosphäre und stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter.
Koordination	Der Controlling-Leiter setzt sinnvolle Prioritäten für die Controlling-Aktivitäten, verteilt diese entsprechend der Mitarbeiterqualifikationen und stimmt die Aktivitäten auf die Zielsetzungen des Controlling ab.
Delegation	Der Controlling-Leiter überläßt die Ausführung (das WIE) so weit wie möglich den Mitarbeitern und greift nur bei Bedarf und hilfreich ein.
Staffing	Der Controlling-Leiter schafft eine optimale Abstimmung zwischen den Mitarbeiterqualifikationen und den Aufgabenerfordernissen.

Abbildung 3-3: Operationalisierung der Effizienz-Dimension 'Aufgabenträger des Controlling', Teilaspekt 'Führung'²⁰⁰.

199 Vgl. dazu insbesondere die empirische Untersuchung zu Zielen des Controlling bei Amshoff (Controlling); darüber hinaus vgl. Männel/Schmidt (Konzeption) S.39-41; Becker (Prinzipien) S.295-318; Schmidt (Controlling) S.63-70; Reiß/Höge (Unternehmen) S.211-224; Hettich (Struktur).

Unter Berücksichtigung des System-Ressourcen- bzw. des ‘managerial-effectiveness’-Ansatzes läßt sich eine Operationalisierung des Aspektes ‘Mitarbeiter’ als Effizienz-Merkmal gemäß dem vorgestellten Stufenschema zur Konkretisierung des Konstruktes Controlling-Effizienz durchführen (vgl. Abbildung 3-4):

Effizienz-Kriterien	Effizienz-Indikatoren
Zufriedenheit	Die Controlling-Mitarbeiter sind mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden und empfinden diese als interessant.
Leistungsbereitschaft	Absentismus, Fehlzeiten und Fluktuation sind unter den Controlling-Mitarbeitern gering.
Leistungsfähigkeit	Das Ausbildungsniveau der Controlling-Mitarbeiter ist hoch und entspricht den Anforderungen des Controlling.
Partizipation	Die Meinungen der Controlling-Mitarbeiter werden bei den Entscheidungen im Controlling berücksichtigt.
Weiterbildungsmöglichkeiten/ Aufstiegschancen	Für die Controlling-Mitarbeiter bestehen gute Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.
Innovation	Die Controlling-Mitarbeiter sind aufgeschlossen gegenüber neuen Methoden und Instrumenten und bringen diese auch zur Anwendung.

Abbildung 3-4: Operationalisierung der Effizienz-Dimension ‘Aufgabenträger des Controlling’, Teilaspekt ‘Mitarbeiter’²⁰¹.

Neben den Beziehungen der Aufgabenträger des Controlling untereinander bestehen eine Vielzahl von Beziehungen des Controlling(-Systems) zur Umwelt, d.h. zum Management und zu anderen Aufgabenträgern im Unternehmen sowie zur Unternehmensumwelt. Daraus läßt sich eine dritte Dimension der Controlling-Effizienz, die ‘Zusammenarbeit’, ableiten. Unter Berücksichtigung des System-Ressourcen- sowie des ‘organizational-health’-Ansatzes kann eine Operationalisierung der Dimension ‘Zusammenarbeit’ als Effizienz-Merkmal zur Konkretisierung des Konstruktes Controlling-Effizienz durchgeführt werden (vgl. Abbildung 3-5):

200 Vgl. dazu Negandhi/Reimann (Task) S. 203-214; Fuchs-Wegner/Welge (Auswahl 1) S.71-81; dieselben (Auswahl 2) S.163-170; Mahoney (Perceptions) S.B-76 - B-91; Mahoney/Frost (Technology) S.122-138; Webb (Voluntary) S.663-677; Thom (Innovation); Hill et al. (Lehre); Ellinger et al. (Sicht) S.381-394; Weber (Neuausrichtung) S.1785-1791.

201 Vgl. dazu Mulford et al. (Economic) S.125-143; Bartölke/Nieder (Leistung) S.449-460; Negandhi/Reimann (Task) S. 203-214; Pennings (Contingency) S.393-410; Friedlander/Pickle (Components) S.289-304; Thom (Innovation); Joynt (Analysis) S.425-435; Hitt (Domains) S.28-40; Bass (Criteria) S.157-173; Fessmann (Effizienz); Mahoney (Perceptions) S.B-76 - B-91; Hettich (Struktur); Mahoney/Frost (Technology) S.122-138; Ellinger et al. (Sicht) S.381-394; Fuchs-Wegner/Welge (Auswahl 1) S.71-81; dieselben (Auswahl 2) S.163-170.

Effizienz- kriterien	Effizienz- Indikatoren
Adaption des Controlling	Die Funktion und Aufgabenstellung des Controlling sind durch die Unternehmensleitung festgelegt und bekanntgegeben.
Anpassungsfähigkeit	Das Controlling kann bei Änderungen der Unternehmensumwelt sowie Änderungen der internen Unternehmensstruktur/-prozesse schnell und anforderungsgerecht auf gewandelte Bedürfnisse des Managements reagieren.
Flexibilität	Das Controlling ist in der Lage, eine Vielzahl von Funktionen und Aufgaben im Unternehmen wahrzunehmen.
Wirtschaftlichkeit	Die geplanten Leistungen des Controlling werden bei einer Plankostenuntererfüllung erbracht.
Produktivität	Die Kosten des Controlling stehen in einem durch das Management als angemessen bezeichneten Verhältnis zum Nutzen, der durch das Controlling entsteht.
Termintreue	Die Leistungen des Controlling erfolgen termingerecht und ohne Verspätungen.
Dauer der Aufgabenerfüllung	Die Leistungen des Controlling werden in kürzester Zeit erbracht.
Übereinstimmung des erwarteten mit dem tatsächlichen Verhalten	Das Verhalten des Controlling entspricht dem von den Leistungsempfängern erwarteten Verhalten. Die Leistungsempfänger beanstanden die Aufgabenerfüllung des Controlling nur in Ausnahmefällen.
Vermeidung unnötiger Informationsbeschaffungsaktivitäten	Das Controlling fragt von den Fachbereichen keine problemirrelevanten Informationen ab.
Förderung der Selbständigkeit des Managements bzw. der Fachbereiche	Das Controlling ermöglicht es den Fachbereichen, Zielabweichungen selbständig zu interpretieren. Das Controlling fördert die Informationsbeschaffung und -aufbereitung an den Stellen im Unternehmen, an denen diese Informationen zur Entscheidungsfindung benötigt werden.
Anpassung der Informationen	Die Controlling-Informationen sind auf die Kenntnisse und den Ausbildungsstand der Informationsempfänger ausgerichtet und somit verständlich. Die Controlling-Informationen beziehen sich nur auf die von den Informationsempfängern direkt beeinflussbaren Größen.

Abbildung 3-5: Operationalisierung der Effizienz-Dimension 'Zusammenarbeit'²⁰².

202 Vgl. dazu Weber (Neuausrichtung) S.1785-1791; Hettich (Struktur); Preissler (Erfolg); Horváth (Schlank) S.1-9; Krystek (Spitze) S.18-22; Georgopoulos/Tannenbaum (Study) S:534-540; Pickle/Friedlander (Criteria) S.165-178; Hitt (Domains) S.28-40; Can/Grevener (Lean) S.68-73; Scherm (Lean) S.249-260; Knapp (Controlling) S.679-682; Machin (Measuring) S.260-279; Bannow (Harvard) S.20-25; Haberstroh/Papperitz (Bericht) S.12-19; Hage (Axiomatic) S.289-320.

4 Ausblick auf weitere Erfordernisse zur Untersuchung der Controlling-Effizienz

Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich in einer Vielzahl von Beiträgen mit dem Controlling, welches als Führungssystem eine Steuerung und Kontrolle des Unternehmens gewährleistet und damit wesentlich zur Effizienz im Unternehmen beiträgt²⁰³. In einem auffallenden Gegensatz dazu bleibt der Stand des theoretisch fundierten und empirisch gesicherten Wissens über die Effizienz des Controlling selbst. Das weitgehende Fehlen, aber auch gleichzeitig die Notwendigkeit einer geeigneten Effizienz-Formel als Grundlage einer rationalen Gestaltung des Controlling läßt sich sowohl in der betriebswirtschaftlichen Literatur als auch in der Unternehmenspraxis an der verstärkt auftretenden Frage nach dem Nutzenbeitrag des Controlling bzw. an der Forderung nach einem 'lean controlling' ablesen²⁰⁴.

Auf Grundlage des Systemansatzes und der damit verbundenen Betrachtung des Unternehmens als offenes soziales System kann eine begriffliche und inhaltliche Abgrenzung bzw. Einordnung des Controlling in das Unternehmensgeschehen vollzogen werden. Unter Bezugnahme auf die Zielsetzung des Controlling sind die Funktionen des Controlling im Führungs- bzw. Ausführungssystem des Unternehmens herauszuarbeiten. Die gewählte Systemperspektive bildet eine Grundlage für die Konkretisierung des zunächst noch abstrakten Begriffs der Controlling-Effizienz.

Unter Rekurs auf eine begriffliche Eingrenzung der Effizienz wurden die Paradigmen bzw. Ansätze der Effizienz-Forschung auf ihren möglichen Beitrag zur Identifizierung von operationalisierten Effizienz-Merkmalen untersucht. Im Mittelpunkt der Betrachtung stand die Zielsetzung, den Abstraktionsgrad der im betriebswirtschaftlichen Schrifttum zur Organisationsforschung genannten Effizienz-Merkmale des Unternehmens zu mindern, um eine Übertragung der Merkmale auf die spezifischen Belange des Unternehmenssystems Controlling sicherzustellen. Mit Hilfe dieser Grundlage und unter einer weiterführenden Verwendung des Systemansatzes wurde es ermöglicht, auf analytisch-deduktivem Wege potentiell geeignete Merkmale der Controlling-Effizienz zu erarbeiten.

Zur Prüfung der praktischen Verwendbarkeit der Merkmale muß sich eine empirische Untersuchung der Merkmale anschließen. Besondere Berücksichtigung sollten dabei die aufgezeigten perspektivischen und konzeptionellen Problemebenen der Controlling-Effizienz finden. Die analytisch-deduktive Ableitung sowie die empirisch-induktive Prüfung der Merkmale der Controlling-Effizienz sichern die Umsetzung des praxeologischen Forschungsziels, nämlich das Aufzeigen von Orientierungsgrößen zur Gestaltung bzw. Weiterentwicklung von Controllingssystemen in der Unternehmenspraxis.

203 Vgl. u.a. Wilden (Erfolg).

204 Vgl. u.a. Weber (Neuausrichtung) S.1785; Scherm (Lean) S.250; Reichmann (Konzeptionen) S.19; Reiß/Höge (Unternehmen) S.216/217.

5 Literaturverzeichnis

Ackoff, Russell (System)

Towards a System of Systems Concept; in: Management Science; 17.Jahrgang; Heft 11/Juli 1971; S.661 - 671.

Ahlert, Dieter; Guenther, Johannes (Optimierung)

Strategisches Controlling im Handel - Arbeitspapier des Lehrstuhls für BWL insb. Distribution und Handel Universität Münster 3.Auflage; Münster 1992.

Albach, Horst (Ungewißheit)

Ungewißheit und Unsicherheit; in: Grochla, E.; Wittmann, W. (Hrsg.); Handwörterbuch der Betriebswirtschaft 4.Auflage; Band 3 Stuttgart 1976; Sp.4036 - 4041.

Amshoff, Bernhard (Controlling)

Controlling in deutschen Unternehmungen. Realtypen, Kontext und Effizienz; Wiesbaden 1993.

Anderson, David R.; Schmidt, Leo A. (Practical)

Practical Controllershship; Homewood 1961.

Anderson, John C.; O'Reilly III, Charles A. (Performance)

Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Perfomance; in: Human Relations; 34.Jahrgang; Heft 6 1981; S.491 - 501.

Ashby, W. Ross (Einführung)

Einführung in die Kybernetik; Frankfurt/Main 1974.

Bannow, Willi (Harvard)

Controlling ist wichtiger denn je; in: Harvard Manager; Heft 1 1983; S.20 - 25.

Baetge, Jörg (Methoden)

Thesen zur Wirtschaftskybernetik; in: Baetge, J. (Hrsg.) Kybernetische Methoden und Lösungen in der Unternehmenspraxis - Vorschläge für betriebliche Regelungsmechanismen; Berlin 1983; S.11 - 24.

Barnard, Chester (Executive)

Functions of the Executive; Cambridge/Mass. 1938.

Barnard, Chester (Führung)

Die Führung großer Organisationen; Deutsche Übersetzung von Karl W. Boetticher; Essen 1970.

Bartölke, Klaus; Nieder, Peter (Leistung)

Zur Frage nach der Leistungswirksamkeit von Führungsstilen; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung; 27.Jahrgang; Heft 7/Juli 1975; S.449 - 460.

Bass, Bernard M. (Criteria)

Ultimate Criteria of Organizational Worth; in: Personnel Psychology; 5.Jahrgang; 1952; S.157 - 173.

Batzner, Ludwig (USA)

Über den Controller in den USA; in: Fettel, J.; Linhardt, H. (Hrsg.) Der Betrieb in der Unternehmung; Stuttgart 1963; S.175 - 186.

Baugut, Gunar; Krüger, Siegfried (Modelle)

Unternehmensführung: Modelle - Strategien - Techniken; Opladen 1976.

Baumann, Erika (System)

Das System Unternehmung - Einführung in die Betriebswirtschaftslehre; Stuttgart - Berlin - Köln - Mainz 1978.

Baumgartner, Beat (Konzeption)

Die Controller-Konzeption - Theoretische Darstellung und praktische Anwendung (Dissertation); Bern - Stuttgart 1980.

Becker, Wolfgang (Prinzipien)

Funktionsprinzipien des Controlling; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft; 60.Jahrgang; Heft 3 1990; S.295 - 318.

Becker, Wolfgang (Stabilität)

Betriebswirtschaftliche Konzepte zur Sicherung der erfolgswirtschaftlichen Stabilität industrieller Unternehmen; Habilitationsschrift Universität Erlangen-Nürnberg; Nürnberg 1993.

Bennis, Warren G. (Changing)

Changing Organizations; New York et al. 1966.

Bennis, Warren G. (Truly)

Toward a "Truly" Scientific Management - The Concept of Organizational Health; in: Ghorpade, J. H. (Hrsg.) Assessment of Organizational Effectiveness. Issues, Analysis and Readings; Pacific Palisades 1971; S.116 - 143.

Berthel, Jürgen (Information)

Information; in: Grochla, E. Wittmann, W. (Hrsg.) Handwörterbuch der Betriebswirtschaft 4.Auflage; Band 2; Stuttgart 1975; Sp.1865 - 1873.

Blau, Peter M.; Scott, Richard W. (Formal)

Formal Organizations - A Comparative Approach; London 1963.

Bleicher, Knut; Meyer, Elmar (Formen)

Führung in der Unternehmung - Formen und Modelle; Reinbek bei Hamburg 1976.

Bohr, Kurt (HWB)

Effizienz und Effektivität; in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.) Handwörterbuch der Betriebswirtschaft 5.Auflage; Stuttgart 1993; Sp.855 - 869.

Bries, Michael; Hirst, Mark (Budgetary)

The Role of Budgetary Information in Performance Evaluation; in: Accounting, Organization and Society; 15.Jahrgang; Heft 4 1990; S.373 - 398.

Brownell, Peter (Locus)

Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness; in: The Accounting Review; 56.Jahrgang; Heft 4 1981; S.844 - 860.

Brownell, Peter (Accounting)

The Role of Accounting Data in Performance Evaluation. Budgetary Participation and Organizational Effectiveness; in: Journal of Accounting Research; 20.Jahrgang; Heft 1 1982; S.12

Budäus, Dietrich; Dobler, Christian (Konzepte)

Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen; in: Management International Review; 17.Jahrgang; Heft 3 1977; S.61 - 75.

Bühner, Rolf (Kriterien)

Erfolgskriterien der Organisation von Abteilungen - empirische Forschungsergebnisse; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft; 48.Jahrgang; Heft 8 1978; S.686 - 701.

Cameron, Kim S. (Education)

Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education; in: Administrative Science Quarterly; 23.Jahrgang; December 1978; S.604 -632.

Cameron, Kim S.; Whetten, David A. (Models)

Models of the Organizational Life Cycle: Applications to Higher Education; in: The Review of Higher Education; 6.Jahrgang 1983; S.269 - 299.

Campbell, John P. (Research)

Contributions Research Can Make in Understanding Organizational Effectiveness; in: Spray, S.L. (Hrsg.) Organizational Effectiveness: Theory - Research - Utilization; Kent State University 1976; S.29 - 45.

Campbell, John P. (Nature)

On the Nature of Organizational Effectiveness; in: Goodman, P.S.; Pennings, J.M. (Hrsg.) New Perspectives on Organizational Effectiveness; San Francisco et al. 1977; S.13 - 55.

Campbell, J.P.; Dunette, M.D.; Lawler, E.E.; Weick, K.E. (Behavior)

Managerial Behavior, Performance and Effectiveness; New York et al. 1970.

Can, Kerim; Grevener, Hartwig (Lean)

Lean Management - Neue Herausforderungen für das Controlling; in: Kostenrechnungspraxis; 38.Jahrgang; Heft 1 1994; S.68 - 73.

Clark, James V. (Organization)

A Healthy Organization; in: Elbing, A.O. (Hrsg.) Behavioral Decisions in Organizations; Glenview 1970; S. 701-718.

Coenenberg, Adolf Gerhard; Baum, Heinz-Georg (Grundfragen)

Strategisches Controlling: Grundfragen der Strategischen Planung und Kontrolle; Stuttgart 1987.

Cummings, Larry L. (Strategy)

Managerial Effectiveness I: Formulating a Research Strategy ; in: Academy of Management Journal; 9.Jahrgang; Heft 1/März 1966; S.29 - 42.

Cunningham, J.Barton (Evaluating)

A System-Resource Approach for Evaluating Organizational Effectiveness; in: Human Relations; 31.Jahrgang; Heft 7 1978; S.631 - 656.

Deppe, Hermann (Controlling)

Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit von Interner Revision und Controlling; in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis; 39.Jahrgang; Heft 2 1987; S.127 - 138.

Derlien, Hans-Ulrich (Probleme)

Theoretische und methodische Probleme der Beurteilung organisatorischer Effizienz; in: Die Verwaltung; 7.Jahrgang; Heft 1 1977; S.1 - 22.

Diedrich, Andreas (Effizienz)

Effizienz betrieblicher Weiterbildung - Betriebliche Weiterbildung als einzelwirtschaftliches Entscheidungsproblem; Köln 1988.

Dlugos, Günter (Mitglieder)

Die Unternehmungseffizienz im Interessenkonflikt der Unternehmungsmitglieder; in: Säcker, F. J.; Zander, E. (Hrsg.) Mitbestimmung und Effizienz; Stuttgart 1981; S.1 - 18.

Döpke, Ulrich (Controllership)

Strategisches Marketing - Controllership; Frankfurt - Bern - New York 1986.

Dubin, Robert (Theory)

Theory Building; New York 1969.

Dubin, Robert (Dilemmas)

Organizational Effectiveness: Some Dilemmas of Perspective; in: Spray, S.L. (Hrsg.) Organizational Effectiveness: Theory - Research - Utilization; Kent State University 1976; S.7 - 13.

Duncan, Robert B. (Multiple)

Multiple decision-making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty: The Impact on Organizational Effectiveness; in: Human Relations; 26.Jahrgang; Heft 3 1973; S.273 - 291.

Ellinger, T.; Schüring, K-H.; Weber, H-J.; Winter, K-H. (Sicht)

Industrielle Produktionsmutationen aus betriebswirtschaftlich-technologischer und humaner Sicht; in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis; 29.Jahrgang; Heft 5/September 1977; S.381 - 394.

Epple, Karl (Praxis)

Theorie und Praxis der Systemanalyse: Eine empirische Studie zur Überprüfung der Relevanz und Praktikabilität des Systemansatzes (Dissertation); München 1979.

Etzioni, Amitai (Organizations)

Modern Organizations; Englewood Cliffs 1964.

Etzioni, Amitai (Critique)

Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion; in: Ghorpade, J. (Hrsg.) Assessment of Organizational Effectiveness. Issues, Analysis and Readings; Pacific Palisades 1971; S.33 - 51.

Evan, William M. (Exploratory)

Organization Theory and Organizational Effectiveness: An Exploratory Analysis; in: Spray, S.L. (Hrsg.) Organizational Effectiveness: Theory - Research - Utilization; Kent State University 1976; S.15 - 28.

Fessmann, Klaus-Dieter (Effizienz)

Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen; Düsseldorf 1980.

Fisch, Rudolf; Wolf, Michael F. (Lösen)

Die Handhabung von Komplexität beim Problemlösen und Entscheiden; in: Fisch, R.; Boos, M. (Hrsg.) Vom Umgang mit Komplexität in Organisationen: Konzepte, Fallbeispiele, Strategien; Konstanz 1990; S.11 - 39.

Franken, Rolf; Frese, Erich (Kontrolle)

Kontrolle und Planung; in: Szyperski, N. (Hrsg.) Handwörterbuch der Planung; Stuttgart 1989; Sp.888 - 898.

Franz, Stefan (Controlling)

Controlling und effiziente Unternehmensführung; Wiesbaden 1989.

Friedlander, Frank; Pickle, Hal (Components)

Components of Effectiveness in Small Organizations; in: Administrative Science Quarterly; 13.Jahrgang; 1968; S.289 - 304.

Fuchs, Herbert (Theorie)

Systemtheorie und Organisation; Wiesbaden 1973.

Fuchs-Wegner, Gertrud; Welge, Martin K. (Auswahl 1)

Kriterien für die Beurteilung und Auswahl von Organisationskonzeptionen Teil I; in: Zeitschrift für Organisation; 43.Jahrgang; Heft 2 1974; S.71 - 81.

Fuchs-Wegner, Gertrud; Welge, Martin K. (Auswahl 2)

Kriterien für die Beurteilung und Auswahl von Organisationskonzeptionen Teil II; in: Zeitschrift für Organisation; 43.Jahrgang; Heft 3 1974; S.163 - 170.

Gäpfgen, Gérard (Theorie)

Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung 2. Auflage; Tübingen 1968.

Garbe, Helmut (Bedarf)

Informationsbedarf; in: Grochla, E.; Wittmann, W. (Hrsg.) Handwörterbuch der Betriebswirtschaft 4.Auflage; Stuttgart 1975; Sp.1873 - 1882.

Gasparski, Wojcieck (Begriff)

Zum Effizienzbegriff; in: Kommunikation; V.Jahrgang; Heft 2 1969; S.81 - 99.

Gaydoul, Peter (Praxis)

Controlling in der Unternehmenspraxis (Dissertation); Darmstadt 1980.

Georgopoulos, Basil S.; Tannenbaum, Arnold S. (Study)

A Study of Organizational Effectiveness; in: American Sociological Review; 22.Jahrgang; 1957; S.534 - 540.

Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, Jr. James H. (Structure)

Organizations: Structure, Process, Behaviour; Dallas 1973.

Gomez, Peter (Autonomie)

Autonomie durch Organisation - Die Gestaltung unternehmerischer Freiräume; in: Bleicher, K.; Gomez, P. (Hrsg.) Zukunftsperspektiven der Organisation; Bern 1990; S.99 - 113.

Govindarajan, V. (Performance)

Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable; in: Accounting, Organization and Society; 9.Jahrgang; Heft 2 1984; S.125 - 135.

Govindarajan, V.; Gupta, Anil K. (Control)

Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance; in: Accounting, Organization and Society; 10.Jahrgang; Heft 1 1985; S.51 - 66.

Grabatin, Günther (Effizienz)

Effizienz von Organisationen; Berlin - New York 1981.

Grochla, Erwin; Welge, Martin K. (Bestimmung)

Zur Problematik der Effizienzbestimmung von Organisationsstrukturen; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung; 27.Jahrgang; Heft 5 1975; S.273 - 289.

Grün, Oskar (Verhalten)

Das Lernverhalten in Entscheidungsprozessen der Unternehmung; Tübingen 1973.

Gutenberg, Erich (Führung)

Unternehmensführung - Organisation und Entscheidung; Wiesbaden 1962.

Gzuk, Roland (Entscheidung)

Messung der Effizienz von Entscheidungen; Tübingen 1975.

Gzuk, Roland (Messung)

Messung der Effizienz von Entscheidungen; in: Pfohl, H.C.; Rürup, B. (Hrsg.) Wirtschaftliche Meßprobleme; Köln 1977; S.37 - 57.

Haberstroh, Manfred; Papperitz, Wolfgang (Bericht)

Internes Berichtswesen - Schnelligkeit als wesentliche Anforderung an das Controlling; in: Controlling; 4.Jahrgang; Heft 1/Januar 1992; S.12 - 19.

Hage, Jerald (Axiomatic)

An Axiomatic Theory of Organizations; in: Administrative Science Quarterly; 10.Jahrgang; 1965; S.289 - 320.

Hahn, Dietger (PuK)

Planungs- und Kontrollrechnung - PuK; 3.Auflage; Wiesbaden 1985.

Hall, Richard H. (Structure)

Organizations - Structure and Process; Englewood Cliffs 1972.

Hamel, Winfried (Variation)

Zur Zielvariation in Entscheidungsprozessen; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung; 25.Jahrgang; Heft 11 1973; S.739 - 759.

Hamel, Winfried (Prozeß)

Zieländerungen im Entscheidungsprozeß; Tübingen 1974.

Hamel, Winfried (Zielsysteme)

Zielsysteme; in: Frese, E. (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation 3.Auflage Stuttgart 1992; Sp.2634 - 2651.

Hannan, Michael T.; Freeman, John (Obstacles)

Obstacles to Comparative Studies; in: Goodman, P. S.; Pennings, J. M. (Hrsg.) New Perspectives on Organizational Effectiveness; San Francisco et al. 1977; S.106 - 131.

Harbert, Ludger (Begriffe)

Controlling-Begriffe und Controlling-Konzeptionen - Eine kritische Betrachtung des Entwicklungsstandes des Controlling und Möglichkeiten seiner Fortentwicklung; Frankfurt - Bochum 1982.

Hauschildt, Jürgen (Finanzvorstand)

Finanzvorstand, Treasurer, Controller. Das Finanzmanagement in der Stellenbeschreibung; in: Neue Betriebswirtschaft; 25.Jahrgang; Heft 4/Juni 1972; S.1 - 7.

Hauschildt, Jürgen (Prüfung)

Entscheidungsziele - Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen: theoretische Ansätze und empirische Prüfung; Tübingen 1977.

Hettich, Günter O. (Struktur)

Struktur, Funktion und Effizienz betrieblicher Informationssysteme (Dissertation); Tübingen 1981.

Hill, W.; Fehlbaum, R.; Ulrich, P. (Lehre)

Organisationslehre. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme 3.Auflage; Bern - Stuttgart 1981.

Hinterhuber, Hans H. (Strategie I)

Strategische Unternehmensführung Band 1: Strategisches Denken 5.Auflage; Berlin - New York 1992.

Hitt, Michael A. (Domains)

The Measuring of Organizational Effectiveness: Multiple Domains and Constituencies; in: Management International Review; 28.Jahrgang; Heft 2 1988; S.28 - 40.

Hitt, Michael A.; Middlemist, R.Dennis (Subunit)

A Methodology to Develop the Criteria and Criteria Weightings for Assessing Subunit Effectiveness in Organizations; in: Academy of Management Journal; 22.Jahrgang; 1979; S.356 - 374.

Horváth, Peter (Konzeption)

Controlling - Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaptionen- und Koordinationsprobleme der Führung; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft; 48.Jahrgang; Heft 3/März 1978; S.194 - 208.

Horváth, Peter (Controlling)

Controlling 3.Auflage; München 1990.

Horváth, Peter (Schlank)

Effektives und schlankes Controlling - Herausforderungen an den Controller; in: Horváth, P. (Hrsg.) Effektives und schlankes Controlling; Stuttgart 1992; S.1 - 9.

Hunt, John W. (Organisation)

The Restless Organisation; Sydney - New York - London - Toronto 1972.

Jirasek, J.; Mai, D. (Denken)

Kybernetisches Denken in der Betriebswirtschaft; Berlin 1972.

Joynt, Pat (Analysis)

Contingency Analysis for Effective Administration; in: OMEGA; 5.Jahrgang; Heft 4 1977; S.425 - 435.

Katz, Daniel; Kahn, Robert L. (Organizations)

The Social Psychology of Organizations; New York - London - Sydney 1966.

Katz, Daniel; Kahn, Robert L. (Concept)

The Concept of Organizational Effectiveness; in: Ghorpade, J. (Hrsg.) Assessment of Organizational Effectiveness. Issues, Analysis and Readings; Pacific Palisades 1971; S.52 - 74.

Kenis, Izzettin (Budgetary)

Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance; in: The Accounting Review; 54.Jahrgang; Heft 4/October 1979; S.707 - 721.

Kenter, Michael E. (Steuerung)

Die Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften: Instrumente und Effizienz; Frankfurt/Main et al. 1985.

Khandwalla, Pradip N. (Unsicherheit)

Unsicherheit und die "Optimale" Gestaltung von Organisationen; in: Grochla, E. (Hrsg.) Organisationstheorie 1. Teilband; Stuttgart 1975; S.140 - 156.

Kieser, Alfred (Einfluß)

Der Einfluß der Fertigungstechnologie auf die Organisationsstruktur industrieller Unternehmen; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung; 26.Jahrgang; Heft 9 1974; S.569 - 590.

Kieser, Alfred (Aspekte)

Betriebswirtschaftliche Aspekte der Führungsorganisation; in: Macharzina, K.; Oechsler, W.A. (Hrsg.) Personalmanagement Band I: Mitarbeiterführung und Führungsorganisation; Wiesbaden 1977; S.209 - 229.

Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert (Organisation)

Organisation; 3.Auflage; Berlin et al. 1992.

Knapp, Thomas (Controlling)

Controlling: Akzeptanz, Effizienz und Dezentralisierung; in: Die Bank; o.Jg.; Heft 12 1989; S.679 - 682.

Knopf, Rainer (Dimensionen)

Dimensionen des Erfolgs von Reorganisationsprozessen; Dissertation Universität Mannheim; Mannheim 1975.

Knopf, Rainer; Börsig, Clemens; Esser, Werner-Michael; Kirsch, Werner (Effizienz)

Die Effizienz von Reorganisationsprozessen aus Sicht der Praxis; München 1976.

Köhler, Richard (Marketing)

Marketing-Effizienz durch Controlling; in: Controlling; 1.Jahrgang; 1989; S.84 - 95.

Kosmider, Andreas (Mittelstand)

Controlling im Mittelstand: eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controlling im mittelständischen Industrieunternehmen; Stuttgart 1991.

Kreikebaum, Hartmut (Führung)

Strategische Führung; in: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.) Handwörterbuch der Führung; Stuttgart 1987; Sp.1898 - 1906.

Kronast, Matthias (Controlling)

Controlling - Notwendigkeit eines unternehmensspezifischen Selbstverständnisses; München 1989.

Krüger, Wilfried (Konflikte)

Theorie unternehmensbezogener Konflikte; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft; 51.Jahrgang; Heft 9 1981; S.910 - 952.

Krystek, Ulrich (Spitze)

Speerspitze einer Mißtrauensorganisation; in: Gabler's Magazin; Heft 5 1991; S.18 - 22.

Küpper, Hans-Ulrich (Sicht)

Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht; in: Scheer, A.-W. (Hrsg.) Rechnungswesen und EDV / 8.Saarbrücker Arbeitstagung 1987; Heidelberg 1987; S.82 - 117.

Küpper, Hans-Ulrich (Koordination)

Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling; in: Lücke, W. (Hrsg.) Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme; Wiesbaden 1988; S.163 - 183.

Küpper, Hans-Ulrich (Industrie)

Industrielles Controlling in: Schweitzer, Marcell (Hrsg.) Industriebetriebslehre; München 1990; S.781 - 891.

Küpper, Hans-Ulrich; Weber, Jürgen; Zünd, André (Verständnis)

Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft; 60.Jahrgang; Heft 3 1990; S.281 - 293.

Lazarsfeld, Paul F. (Probleme)

Methodische Probleme der empirischen Sozialforschung; in: Hartmann, H. (Hrsg.) Moderne amerikanische Soziologie 2.Auflage; Stuttgart 1973; S.138 - 168.

Leavitt, H.J. (Solving)

A Collective Problem-Solving in Small Groups: Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance; in: Alexis, M.; Wilson, C.Z. (Hrsg.) Organizational Decision Making; Englewood Cliffs 1967; S.40 - 55.

Liedtke, Udo (Gestaltung)

Controlling und Informationstechnologie - Auswirkungen auf die organisatorische Gestaltung; München 1991.

Lindemann, P. (Kybernetik)

Kybernetik; in: o.V. Management Enzyklopädie Band 8 2.Auflage; Landsberg am Lech 1983; S.906 - 919.

Link, Jörg (Aspekte)

Die methodologischen, informationswirtschaftlichen und führungspolitischen Aspekte des Controlling; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft; 52.Jahrgang; Heft 3 1982; S.261 - 280.

Luhmann, Niklas (Zweck)

Zweckbegriff und Systemrationalität - über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen; Tübingen 1968.

Macharzina, Klaus; Oechsler, Walter A. (Effizienz)

Empirische Untersuchungen zur organisatorischen Effizienz; Arbeitspapier Nr.4 des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität Hohenheim; Stuttgart 1979.

Machin, J.L. (Measuring)

Measuring the Effectiveness of an Organization's Management Control System; in: Management Decision; 2.Jahrgang; Heft 3 1973; S.260 - 279.

Männel, Wolfgang; Schmidt, Rudolf (Konzeption)

Controlling-Konzeption; in: Kostenrechnungspraxis; Heft 1 1988; S.39 - 41.

Mahoney, Thomas A. (Perceptions)

Managerial Perceptions of Organizational Effectiveness; in: Management Science; 14. Jahrgang; Heft 2 Oktober 1967; S.B-76 - B-91.

Mahoney, Thomas A.; Frost, Peter J. (Technology)

The Role of Technology in Models of Organizational Effectiveness; in: Organizational Behavior and Human Performance; 11.Jahrgang; Heft 1/Februar 1974; S.122 - 138.

Mahoney, Thomas A.; Weitzel, William (Models)

Managerial Models of Organizational Effectiveness; in: Administrative Science Quarterly; 14.Jahrgang; 1969; S.357 - 365.

Malik, Fredmund (Entwicklung)

Systemorientierte Management-Entwicklung; in: Malik, F. (Hrsg.) Praxis des systemorientierten Managements; Bern - Stuttgart 1979; S.25 - 42.

Malik, Fredmund (Strategie1)

Strategie des Managements komplexer Systeme- Ein Beitrag zur Management- Kybernetik evolutionärer Systeme; 1. Auflage; Bern - Stuttgart - Wien 1984.

Mand, Josef (Gliederung)

Funktionelle Gliederung des kaufmännischen Betriebes; in: Neue Betriebswirtschaft; 3. Jahrgang; Beilage Nr. 5 1951; S.68 - 70.

Mann, Rudolf (Controlling)

Controlling als Führungsaufgabe; in: Siegwart, H.; Mahari, J.I.; Caytas, I.G.; Sander, S. (Hrsg.) Management Controlling; Basel - Frankfurt/M. - Stuttgart 1990; S.53 - 65.

Marr, Rainer; Schuh, Sebastian (System)

Systemtheorie; in: o.V. Management Enzyklopädie Band 8 2.Auflage; Landsberg am Lech 1984; S.982 - 988.

Marsh, Robert M.; Mannari, Hiroshi (Japanese)

Employee Performance in Japanese Firms: An Explanation; in: Spray, S.L. (Hrsg.) Organizational Effectiveness: Theory - Research - Utilization; Kent State University 1976; S.89 - 105.

Matschke, Manfred J.; Kolf, Jürgen (Begriff)

Historische Entwicklung, Begriff und organisatorische Probleme des Controlling; in: Der Betrieb; 33.Jahrgang; Heft 13/März 1980; S.601 - 607.

Mayntz, Renate (Lehre)

Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre; in: Schnauffer, E.; Agthe, K. (Hrsg.) Organisation TFB-Handbuchreihe Erster Band; Berlin-Baden Baden 1961; S.29 - 54.

Mayntz, Renate; Holm, Kurt; Hübner, Peter (Methoden)

Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie; 4.Auflage; Opladen 1974.

Merchant, K.A. (Design)

The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance; in: The Accounting Review; 56.Jahrgang; Heft 4/October 1981; S.813 - 829.

Mott, Paul E. (Effective)

The Characteristics of Effective Organizations; New York - Evanston - San Francisco - London 1972.

Mulford, Charles C.; Klouglan, Gerald E.; Warren, Richard D.; Padgitt, Janet B. (Economic)

A Multidimensional Evaluation of Effectiveness in Non-Economic Organization; in: Organization and Administrative Science; 7.Jahrgang; Heft 4 1976; S.125 - 143.

Negandhi, Anant R.; Reimann, Bernard C. (Task)

Task environment, decentralization and organizational effectiveness; in: Human Relations; 26.Jahrgang; Heft 2 1973; S.203 - 214.

o.V. (Thema)

Meinungen zum Thema: Controlling in Theorie und Praxis; in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis; 44.Jahrgang; Heft 4/Juli-August 1992; S.347 - 358.

Oeller, Karl-Heinz (Kennzahlen)

Systemorientierte Unternehmensführung mit Hilfe kybernetischer Kennzahlensysteme; in: Malik, F. (Hrsg.) Praxis des systemorientierten Managements; Bern - Stuttgart 1979; S.111 - 153.

Offermann, Andreas (Controlling)

Projekt-Controlling bei der Entwicklung neuer Produkte; Frankfurt - Thun 1985.

Opp, Karl Dieter (Wissenschaften)

Methodologie der Sozialwissenschaften. Einführung in Probleme ihrer Theoriebildung; Reinbek bei Hamburg 1976.

Parsons, Talcott (Structure)

Structure and Process in Modern Societies; New York - London 1960.

Parsons, Talcott (Perspektiven)

Gesellschaften - Evolutionäre und komparative Perspektiven; Frankfurt/Main 1975.

Peemöller, Volker H. (Controlling)

Controlling - Grundlagen und Einsatzgebiete; Herne - Berlin 1990.

Pennings, Johannes M. (Contingency)

The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness; in: Administrative Science Quarterly; 20.Jahrgang; 1975; S.393 - 410.

Pfeffer, Jeffrey (Concept)

Usefulness of the Concept; in: Goodman, P. S.; Pennings, J. M. (Hrsg.) New Perspectives on Organizational Effectiveness; San Francisco et al. 1977; S.132 - 145.

Pfeiffer, R.; Lindner, H. (Verwaltung)

Systemtheorie und Kybernetik in Wirtschaft und Verwaltung; Berlin 1982.

Pfohl, Hans-Christian (Entwicklungen)

Entwicklungen im strategischen Controlling; in: Reichmann, Th. (Hrsg.) Controlling-Praxis: erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung; München 1988; S.68 - 86.

Pickle, Hal; Friedlander, Frank (Criteria)

Seven Societal Criteria of Organizational Success; in: Personnel Psychology; 20.Jahrgang; 1967; S.165 - 178.

Poensgen, Otto H. (Koordination)

Koordination; in: Grochla, E. (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation 2.Auflage; Stuttgart 1980; Sp.1130 - 1141.

Preissler, Peter R. (Erfolg)

Erfolgreiches Controlling - Voraussetzungen und Randbedingungen; in: Controller Magazin; 2.Jahrgang; Heft 6 1977. S.11-15.

Preissler, Peter R. (Controlling)

Controlling 4.Auflage; München - Wien 1992.

Price, James C. (Inventory)

Organizational Effectiveness - An Inventory of Propositions; Homewood/Ill. 1968.

Prim, Rolf; Tilmann, Heribert (Grundlagen)

Grundlagen einer kritisch-rationalen Sozialwissenschaft; 4.Auflage; Heidelberg - Wiesbaden 1976.

Probst, Gilbert J.B. (Regeln)

Kybernetische Gesetzhypothesen als Basis für Gestaltungs- und Lenkungsregeln im Management - Eine Methodologie zur Betrachtung von Management-Situationen aus kybernetischer Sicht; Dissertation Hochschule St. Gallen; Bern 1981.

Reddin, William J. (3-D)

Managerial Effectiveness; deutsche Übersetzung von Ursel Reineke: Das 3-D- Programm zur Leistungssteigerung des Managements; München 1977.

Redel, Wolfgang (Kollegien)

Kollegienmanagement - Effizienzaussagen über Einsatz und interne Gestaltung betrieblicher Kollegien; Bern - Stuttgart 1982.

Reding, Kurt (Effizienz)

Effizienz; in: Chmielewicz, K.; Eichhorn, P. (Hrsg.) Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft; Stuttgart 1989; Sp. 277 - 282.

Reese, Joachim (Perspektiven)

Perspektiven der Unternehmensführung; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft; 60.Jahrgang; Heft 5/6 1990; S.523 - 532.

Reichmann, Thomas (Konzeptionen)

Controlling-Konzeptionen in den 90er Jahren; in: Horváth, P; Gassert, H.; Solaro, D. (Hrsg.) Controllingkonzeptionen für die Zukunft: Trends und Visionen; Stuttgart 1991; S.47 - 70.

Reiß, Michael; Höge, Robert (Unternehmen)

Schlankes Controlling in segmentierten Unternehmen; in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis; Heft 3 1994; S.211 - 224.

Sampson, Otto C. Jr. (System)

A Social System Analysis of the Effectiveness of an Economic Organization (Dissertation); Ames/Iowa 1973.

Sathe, Vijay (Involvement)

Controller Involvement in Management; Englewood Cliffs/N.J. 1982.

Schanz, Günther (Prinzip)

Wirtschaftlichkeitsprinzipien oder „wirtschaftende Individuen ?“; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung; 28.Jahrgang; 1976; S.525 - 529.

Schein, Edgar H. (Effectiveness)

Organizational Effectiveness; in: Elbing, A.O. (Hrsg.) Behavioral Decisions in Organizations; Glenview 1970; S.767-778.

Schein, Edgar H. (Psychology)

Organizational Psychology 2.Auflage; Englewood Cliffs 1970.

Scherm, Ewald (Lean)

Lean Planning & Lean Controlling - Planung und Controlling in der "schlanken" Unternehmung; in: Zeitschrift für Planung; Heft 3 1993; S.249 - 260.

Schildbach, Thomas (Sicht)

Begriff und Grundproblem des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht; in: Spremann, K.; Zur, E. (Hrsg.) Controlling; Wiesbaden 1992; S.21 - 36.

Schmidt, Rudolf (Controlling)

Grundfunktionen des Controlling; in: Kostenrechnungspraxis Sonderheft 1/93; 1993; S.63 - 70.

Schneider, Dieter (Versagen)

Versagen des Controlling durch eine überholte Kostenrechnung; in: Der Betrieb; 44.Jahrgang; Heft 15/April 1991; S.765 - 773.

Scholz, Christian (HWO)

Effektivität und Effizienz, organisatorische; in: Frese, E. (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation 3.Auflage; Stuttgart 1992; Sp.533 - 552.

Schwarze, Hermann (Controlling)

Controlling - ein Konzept neuzeitlicher Unternehmensführung; München 1972.

Schweitzer, Marcell; Friedl, Birgit (Beitrag)

Beitrag zu einer umfassenden Controlling-Konzeption; in: Spremann, K.; Zur, E. (Hrsg.) Controlling; Wiesbaden 1992; S.141 - 167.

Scott, W. Richard (Studies)

Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies; in: Goodman, P.S.; Pennings, J.M. (Hrsg.) New Perspectives on Organizational Effectiveness; San Francisco et al. 1977; S.63 - 95.

Seashore, Stanley E. (MBR)

Criteria of Organizational Effectiveness; in: Michigan Business Review; 17.Jahrgang; July 1965; S.26 - 30.

Seashore, S.E.; Indik, B.P.; Georgopoulos, B.S. (Criteria)

Relationships among Criteria of Job Performance; in: Journal of Applied Psychology; 44.Jahrgang; Heft 3 1960; S.195 - 202.

Seashore, Stanley E.; Yuchtman, Ephraim (Analysis)

Factorial Analysis of Organizational Performance; in: Administrative Science Quarterly; 12.Jahrgang; 1967; S.377 - 395.

Serfling, Klaus (Controlling)

Controlling; Stuttgart - Berlin - Köln - Mainz 1983.

Shetty, Y.K. (Way)

Is there a best way to organize a business enterprise ?; in: Advanced Management Journal; Heft 4 / April 1973; S.47 - 52.

Simons, Robert (Control)

Planning, Control, and Uncertainty: A Process View; in: Bruns, W.J.; Kaplan, R.S. (Hrsg.) Accounting & Management - Field Study Perspectives; Boston 1987; S.339 - 362.

Spray, S.Lee (Theory)

Organizational Effectiveness: Theory, Research and Utilization. Introduction.; in: Spray, S.L. (Hrsg.) Organizational Effectiveness: Theory - Research - Utilization; Kent State University 1976; S.1 - 4.

Staehe, Wolfgang H. (Führung)

Organisation und Führung sozio-technischer Systeme - Grundlagen einer Situationstheorie; Stuttgart 1973.

Staehe, Wolfgang H. (Funktionen)

Funktionen des Management: eine Einführung in einzelwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Probleme der Unternehmensführung 2.Auflage; Bern - Stuttgart 1989.

Staehe, Wolfgang H. (Management)

Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive 5.Auflage; München 1990.

Staehe, Wolfgang H.; Grabatin, Günther (DBW)

Effizienz von Organisationen; in: Die Betriebswirtschaft; 39.Jahrgang; Heft 1b 1979; S.89 - 102.

Steers, Richard M. (Problems)

Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness; in: Administrative Science Quarterly; 20.Jahrgang; 1975; S.546 - 557.

Steers, Richard M. (View)

Organizational Effectiveness: A Behavioral View; Santa Monica 1977.

Stratmann, H.-G. (Gestaltung)

Die Kriterien zur Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung von Organisationen (Dissertation); München 1968.

Thom, Norbert (Innovation)

Zur Effizienz betrieblicher Innovationsprozesse; Köln 1976

Thom, Norbert (Matrix)

Zur Effizienz der Matrixorganisation; in: Bleicher, K.; Gomez, P. (Hrsg.) Zukunftsperspektiven der Organisation; Bern 1990; S.239 - 270.

Thompson, James D. (Action)

Organizations in action - Social Science Bases of Administration; New York et al. 1967.

Töpfer, Armin (Systeme)

Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen; Berlin 1976.

Ulrich, Hans (Unternehmung)

Die Unternehmung als produktives soziales System 2.Auflage; Bern - Stuttgart 1970.

Ulrich, Hans (Ansatz)

Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre; in: Kortzfleisch, G.v. (Hrsg.) Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre; Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St.Gallen vom 2.-5. Juni 1971; Berlin 1971; S.43 - 60.

Ulrich, Hans (Management)

Management; Bern 1984.

Van de Ven, A.H. (Framework)

A Framework for Organization Assesment; in: Academy of Management Review; 1.Jahrgang; Heft 1 1976; S.64 - 78.

Warner, W. Keith (Goal)

Problems in measuring the goal attainment; in: Journal for Adult Education; 19.Jahrgang; 1967; S.3 - 14.

Webb, Ronald J. (Voluntary)

Organizational Effectiveness and the Voluntary Organization; in: Academy of Management Journal; 17.Jahrgang; Dezember 1974; S.663 - 677.

Weber, Jürgen (Controlling I)

Einführung in das Controlling 3.Auflage Band I; Stuttgart 1991.

Weber, Jürgen (Sprache)

Controlling - Sprechen Theorie und Praxis eine unterschiedliche Sprache?; in: Controlling; 4.Jahrgang; Heft 4/Juli 1992; S.188 - 194.

Weber, Jürgen (Neuausrichtung)

"Schlanke Controller?" - Anmerkungen zur Neuausrichtung des Controller-Bereichs in Großunternehmen; in: Der Betrieb; 47.Jahrgang; Heft 36 1994; S.1785 - 1791.

Welge, Martin K. (Organisation)

Unternehmensführung Band 2: Organisation; Stuttgart 1987.

Welge, Martin K. (Führung)

Unternehmensführung Band 3: Controlling; Stuttgart 1988.

Welge, Martin K.; Fessmann, Klaus-D. (Effizienz)

Effizienz, organisatorische; in: Grochla (Hrsg.) Handwörterbuch der Organisation 2.Auflage; Stuttgart 1980; Sp.577 - 592.

Wilden, Peter (Erfolg)

Erfolgscontrolling und Produktivitätsmanagement; Kiel 1991.

Witte, Eberhard (Theorie)

Zu einer empirischen Theorie der Führung; in: Wild, J. (Hrsg.) Unternehmensführung - Festschrift für Erich Kosiol; Berlin 1974; S.181 - 219.

Witte, Eberhard (Führung)

Effizienz der Führung; in: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.) Handwörterbuch der Führung; Stuttgart 1987; Sp.163 - 175.

Yuchtman, E.; Seashore, S.E. (Approach)

A System Resource Approach to Organizational Effectiveness; in: American Sociological Review; 32.Jahrgang; 1967; S.891 - 903.