

**BAMBERGER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEITRÄGE**  
**ISBN 3-923747-97-7**

**Nr. 106**

**Begriff und Funktionen  
des Controlling**

Professor Dr. Wolfgang Becker

Überarbeiteter Nachdruck

Bamberg, im August 1999

Copyright © 1999 by Professor Dr. Wolfgang Becker  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Unternehmensführung & Controlling,  
Universität Bamberg, Feldkirchenstraße 21, D-96045 Bamberg,  
Telefon 0951/863-2507, Telefax 0951/39705,  
Email: wolfgang.becker@sowi.uni-bamberg.de  
WWW: <http://www.uni-bamberg.de/sowi/ufc>

**OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT BAMBERG**

# Begriff und Funktionen des Controlling

Wolfgang Becker

## Gliederung

1	Problemstellung.....	1
2	Controlling als integrierte Aufgabe der Unternehmensführung.....	2
3	Originäre Funktion des Controlling .....	4
4	Derivative Funktionen des Controlling .....	7
	4.1 Abstimmungsfunktion des Controlling.....	8
	4.2 Informationsfunktion des Controlling.....	9
5	Elemente einer Controlling-Konzeption .....	10
6	Literaturhinweise .....	12

## 1 Problemstellung

Das Controlling ist eine spezielle Disziplin der Betriebswirtschaftslehre, die in der Praxis eine besonders hohe Bedeutung für die Unternehmensführung aufweist. Trotz der inzwischen weiten Verbreitung in der betrieblichen Praxis findet dieses Teilgebiet allerdings in der betriebswirtschaftlichen Theorie teils gar keine Anerkennung, teils eine letztlich uneinheitliche inhaltliche Ausdeutung.

Das Spektrum der diesbezüglichen Meinungsbilder ist recht weitläufig. Es reicht von der Leugnung einer Daseinsberechtigung des Controlling mangels eines eigenständigen Charakters (vgl. Schneider, D. (1991), S. 771) bis zu der auch hier vertretenen Auffassung, daß das Controlling im Wesenskern durchaus eigenständige Funktionen mit besonderen Aufgaben beinhaltet. Die Art dieser Funktionen wird in der einschlägigen Controllingliteratur zumindest im Detail sehr unterschiedlich charakterisiert. Diesbezüglich lassen sich insbesondere spezielle Informationsversorgungsfunktionen, Zielausrichtungsfunktionen und Koordinationsfunktionen erkennen (vgl. Weber, J. (1998), S. 19ff.), die teils schwerpunktmäßig, teils auch

gemeinsam dem Controlling als spezifische Funktionen zugeordnet werden. Abgesehen davon ist auch das grundlegende Beziehungsverhältnis zwischen dem traditionellen Gebiet der Unternehmensführung und dem Controlling weiterhin ungeklärt. Diesbezüglich stellt sich vor allem die Frage, ob das Controlling gegenüber der Unternehmensführung einen eigenständigen, über- oder untergeordneten Stellenwert hat, oder ob das Controlling – ähnlich wie beispielsweise Planung und Kontrolle – eher als integrativer Bestandteil der Unternehmensführung zu verstehen ist.

Die nachfolgenden Ausführungen zum Begriff und zu den Funktionen des Controlling streben die – sicher nicht abschließende – Klärung derartiger Fragestellungen an und sind als Vorschlag für eine auf Zweckmäßigkeitsabwägungen beruhende Diskussion des Fachgebietes Controlling zu verstehen.

## **2 Controlling als integrierte Aufgabe der Unternehmensführung**

Die Unternehmensführung beschäftigt sich prinzipiell mit den Aufgabenfeldern der Gestaltung und Lenkung von Unternehmen unter technisch-wirtschaftlichen Sachaspekten sowie unter personellen Verhaltensaspekten. Speziell obliegt es der Unternehmensführung, eine möglichst ganzheitlich geprägte Harmonisation des Wertschöpfungsgefüges mit den jeweiligen situativen Bedingungskonstellationen unternehmerischen Handelns (vgl. Bleicher, K./Meyer, E. (1976), S. 16ff.) herbeizuführen. Diese Sichtweise basiert einerseits auf der idealtypischen Annahme der Trennbarkeit von Führung und Ausführung sowie andererseits auf der eher realtypischen Modellvorstellung, daß sich Unternehmen als offene Institutionen der Wirtschaft und Gesellschaft präsentieren. Vor diesem Hintergrund resultiert ein wechselseitiges Erfordernis der Harmonisation zwischen Unternehmen und ihrer Umgebung, das durchgängig mit Blick auf die oberste Zwecksetzung unternehmerischen Handelns (Wertschöpfung) durch die Unternehmensführung zu verfolgen ist.

Die Unternehmensführung selbst kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. So lassen sich beispielsweise institutionale, funktionale und instrumentale, aber auch prozessuale Dimensionen der Unternehmensführung unterscheiden. Aus einem vorrangig prozessualen Blickwinkel vollzieht sich Unternehmensführung, wiederum eher idealtypisch gesehen, im Rahmen eines dynamisch zu verstehenden Managementzyklus (vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (1997), S. 9ff.). Dieser beginnt in wirtschaftenden Institutionen mit der Planung, veranlaßt dann über die Durchsetzung, die sowohl Aktivitäten der Organisation als auch der Leitung selbst umfaßt, die eigentliche Realisation und wird schließlich durch die Kontrolle abgeschlossen, die allerdings zugleich den Beginn eines neuen Ablaufs in Gang setzt. Das Controlling gesellt sich, mit spezifischen Funktionen versehen, zu den im

Managementzyklus wahrgenommenen traditionellen Aufgaben als grundsätzlich gleichwertige Aufgabe hinzu und ist entsprechend als Teilfunktion in der Unternehmensführung zu integrieren.

Die Notwendigkeit, zusätzlich zu Planung, Organisation, Leitung und Kontrolle mit dem Controlling eine weitere Aufgabe etablieren zu müssen, ist vorrangig aus Schnittstellenproblemen zwischen Führung und Ausführung sowie aus Komplexitätsgründen abzuleiten. Speziell die heute für nahezu sämtliche Institutionen der Wirtschaft feststellbare Differenziertheit und Dynamik, denen wirtschaftliches Handeln ausgesetzt ist, läßt das Controlling als eine nicht nur erforderliche, sondern auch als eine sich in der Wirtschaftspraxis immer stärker durchsetzende Aufgabe erscheinen (vgl. Horváth, P. (1998), S. 3ff.). Eine differenzierte und dynamische Außensituation erfordert nämlich grundsätzlich eine ebenfalls differenzierte und dynamische Innensituation wirtschaftender Institutionen. Dies führt zwangsläufig zu selektivem Handeln und damit zur Entstehung von komplexitätsbedingten Risiken, die der Kompensation bedürfen. Speziell ist sicherzustellen, daß diejenigen Wertschöpfungszwecke, die zur Entstehung einer Institution wirtschaftenden Handelns geführt haben, auch tatsächlich erfüllt werden.

Das Controlling ist demnach aus einem insofern vorrangig phänomenologischen Begriffsverständnis wie folgt zu definieren:

*Controlling stellt sich als eine integrierte Aufgabe der Unternehmensführung dar, die im Dienste der Optimierung von Effektivität und Effizienz das initialisierende Anstoßen sowie das wertschöpfungsorientierte Ausrichten des Handelns von Betrieben sicherzustellen hat. Diese originäre Funktion des Controlling wird hier als Lokomotion bezeichnet. Die Wahrnehmung der originären Funktion der Lokomotion setzt insbesondere die begleitende Erfüllung der derivativen Funktionen der wechselseitigen Abstimmung (Integration, Koordination und Adaption) von Führung und Ausführung sowie der dementsprechenden Schaffung von Informationskongruenz innerhalb der Führung und Ausführung voraus. Die Wahrnehmung dieser derivativen Funktionen erfolgt vorrangig über wertorientierte Gestaltungs- und Lenkungsmechanismen.*

Controlling ist insofern, dies zeigt die soeben dargelegte und in Abbildung 2–1 veranschaulichte Definition, als ein komplexes Phänomen zu begreifen, das in wirtschaftenden Institutionen der Gesellschaft einen Beitrag zur Bewältigung der

Komplexität betrieblichen Handelns leisten soll. Das für notwendig erachtete phänomenologische Verständnis der Erfüllung dieses Aufgabenbündels macht eine nähere Betrachtung der angeführten originären und derivativen Funktionen des Controlling erforderlich.

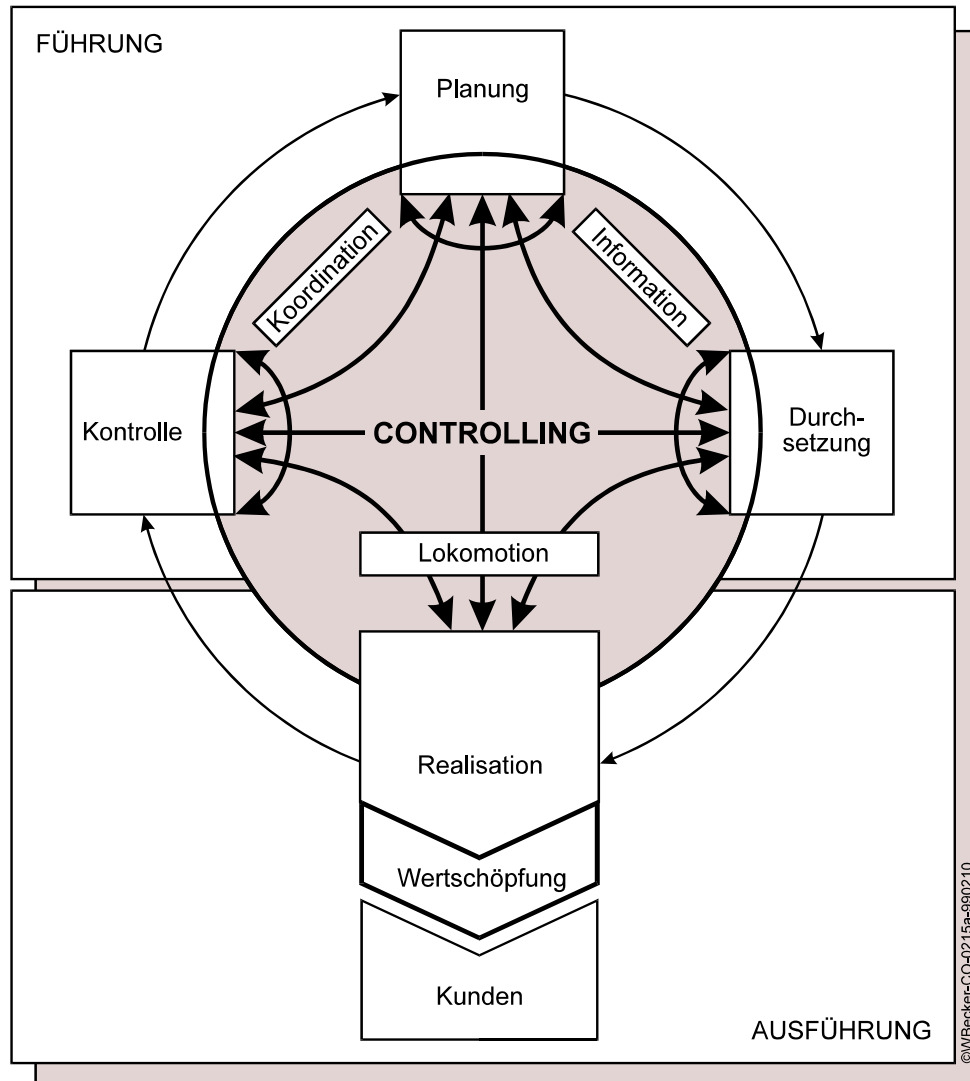


Abbildung 2–1: Stellung des Controlling in der Unternehmensführung

### 3 Originäre Funktion des Controlling

Die originäre Controlling-Funktion der Lokomotion setzt prinzipiell am Konzept der betrieblichen Leistungs- und Wertkette an. Zum Verständnis dieses Modells ökonomischen Handelns sind einige grundsätzliche Erläuterungen erforderlich.

Institutionen des ökonomischen Handelns sind einerseits Märkte, die wirtschaftliche Transaktionen durch Tauschvorgänge ermöglichen und andererseits (private und öffentliche) Betriebe, deren Wertschöpfung auf Transformationen von Gütern zwischen den Märkten beruht. Tauschvorgänge auf Märkten kommen zustande,

wenn Marktpartner den Tausch als vorteilhaft empfinden. Märkte dienen also der Nutzenmehrung von Tauschparteien und der – insofern möglichst vorteilhaft zu gestaltenden – Allokation von knappen Gütern. In diesem Zusammenhang werden – zumindest in entwickelten Wirtschaften – regelmäßig Güter gegen Geld getauscht. Geld stellt ein generalisiertes Tauschmittel auf Märkten dar, das vor allem eine vereinfachte Abwicklung von Tauschprozessen ermöglicht. Im Zuge der auf den Märkten stattfindenden Tauschhandlungen kann prinzipiell durch die Nutzung von Arbitragepotentialen ein spezifischer Zusatznutzen in Form eines Mehrwertes entstehen, der zur Existenzsicherung der wirtschaftenden Institutionen beiträgt. Die diesbezüglich typischen Wechselwirkungen zwischen Märkten und Betrieben lassen sich sowohl auf der Grundlage von spezifischen Interaktionsstrukturen als auch auf Basis von ebenfalls spezifischen Prozeßgefügen analysieren (vgl. Becker, W. (1996), S. 72ff.). Das speziell von Unternehmen angestrebte Erzielen von Arbitragegewinnen basiert auf der Annahme von – in der Wirtschaftspraxis auch beobachtbaren – Marktunvollkommenheiten, die durch eine spezifische Ausgestaltung der Transformations- und Tauschprozesse vorteilhaft genutzt werden können. Dies erfolgt auf dem Wege der entsprechend ausgerichteten Gestaltung und Lenkung der Gefügestruktur der Leistungs- und Wertkette von Unternehmen.

Ökonomisches Handeln vollzieht sich aus dieser Perspektive über mehrere, durch Märkte gekoppelte, erfolgsorientiert ausgerichtete Wertschöpfungsketten wirtschaftender Institutionen, die jeweils bestimmte Transformationsleistungen erbringen. Der Leistungsprozeß eines einzelnen Unternehmens beruht auf dem interaktiven Zusammenspiel der eigenen Leistungspotentiale sowie der Lieferanten- und Kundenpotentiale, die gemeinsam das unternehmerische Ressourcenpotential bilden. Das geordnete und gelenkte Zusammenspiel dieser Ressourcen führt grundsätzlich zu leistungsentwickelnden, leistungserstellenden und leistungsverwertenden Kernaktivitäten sowie zu Versorgungs- und Serviceaktivitäten unterschiedlicher Art. Das Denkmodell der integrierten Leistungs- und Wertkette betont diese überwiegend prozeßorientierte, aber zumindest im Hintergrund auch potentialbezogene Sicht unternehmerischen Handelns und vermittelt einen Einblick in die diesbezüglichen Gestaltungs- und Lenkungserfordernisse.

Dem Controlling obliegt innerhalb dieser integrierten Leistungs- und Wertkette die originäre Funktion der permanenten Lokomotion unternehmerischen Handelns im Sinne eines Wertschöpfungskreislaufes. Dieser aus Sicht der Unternehmensführung bedeutsame Regelkreis, der die Wertschöpfung ermöglicht und sichert, setzt sich, wie dies Abbildung 3–1 zeigt, aus operativen und strategischen Führungsgrößen zusammen (vgl. Gälweiler, A. (1990), S. 23ff.).

Als operative Führungsgrößen lassen sich Erfolg und Liquidität klassifizieren, die ihrerseits ein interdependent vernetztes Spannungsfeld in der Wertsphäre von Unternehmen bilden. Erfolgspotentiale als Vorsteuergrößen des Erfolgs stellen strategische Führungsgrößen dar. Der sämtliche Führungsgrößen berücksichtigende Regelkreis nimmt seinen Ursprung im Etablieren geeigneter Erfolgspotentiale und führt über die dauernde Realisation von Erfolg sowie die darauf gründende Sicherung von Liquidität zur existenzerhaltenden Erneuerung der Erfolgspotentiale. Wie in Abbildung 3–1 angedeutet, ist die Zuordnung der Führungsgrößen zu der operativen bzw. strategischen Sphäre des Wertschöpfungshandelns allerdings als idealtypisch zu verstehen, da von einem Großteil der Aktivitäten unternehmerischen Handelns nicht nur die operative sondern auch die strategische Sphäre betroffen ist.

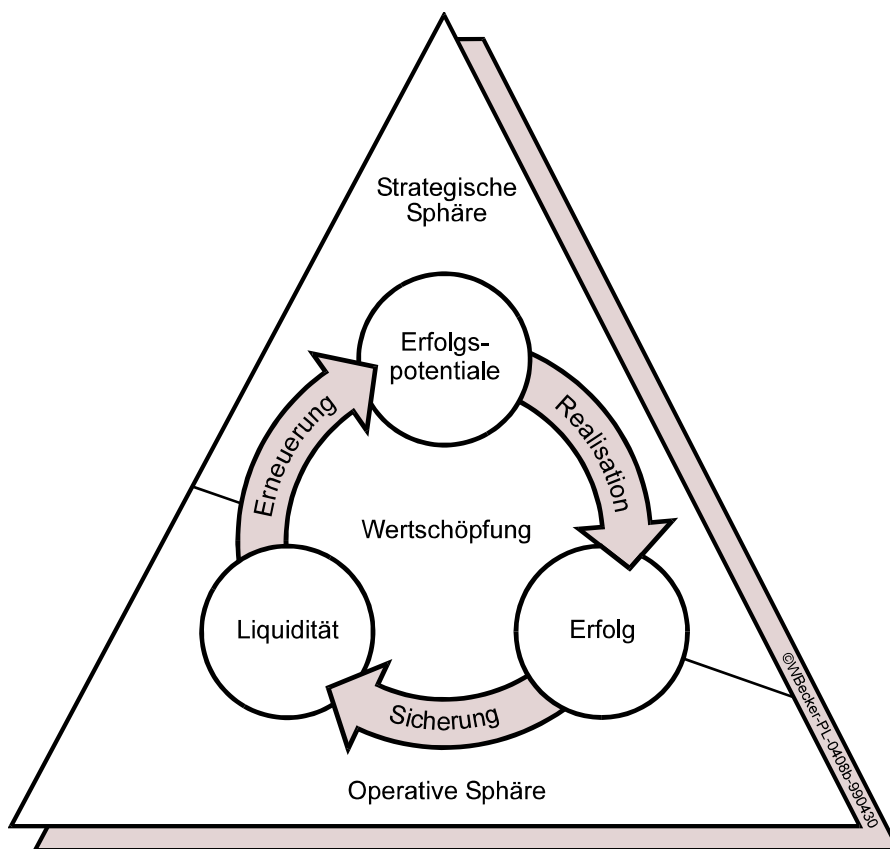


Abbildung 3–1: Kreislaufprozess der betrieblichen Wertschöpfung

Die Wertschöpfung eines Betriebes ist eine Maßgröße, die das Ergebnis des betrieblichen Prozesses kennzeichnet, der zur Schaffung eines betrieblichen Wertes führt. Mit der Wertschöpfung wird speziell der Mehrwert bestimmt, den ein Betrieb aufgrund seiner betrieblichen Leistungserstellung den Vorleistungswerten hinzugefügt hat und der sich auf unterschiedliche Anspruchsgruppen, wie beispielsweise Arbeitnehmer, Fiskus und Kapitalgeber verteilt. Der Wert, als nicht einheitlich bestimmte Maßgröße, kann unternehmensspezifisch, in Abhängigkeit von der betrieblichen Zielsetzung, definiert werden.

Das Controlling läßt sich nun in diesem Zusammenhang als Wertschöpfungspromotor verstehen. Es hat folglich durch den initialisierenden Anstoß der Erfolgspotentiale zunächst zu bewirken, daß wertschöpfende Aktivitäten stattfinden. Durch die anschließend einsetzende und ebenfalls zweckorientierte Ausrichtung des gesamten unternehmerischen Führungs- und Ausführungshandelns hat das Controlling darüber hinaus vor allem die dauerhafte Geschlossenheit des zuvor beschriebenen Kreislaufprozesses zu gewährleisten. Dieses Erfordernis resultiert einerseits aus dem Tatbestand, daß jegliche Unterbrechung des Regelkreises den Bestand eines Unternehmens nachhaltig gefährdet, sowie andererseits aus Omnipotenzmängeln traditioneller Führungswerkzeuge. Planung, Organisation, Leitung und Kontrolle allein sind regelmäßig nämlich nicht in der Lage, eine hinreichende Wertschöpfungsorientierung unternehmerischen Handelns sicherzustellen. Dies gilt in besonderer Weise in dezentralisiert geführten Unternehmen, in denen Verhaltensinterdependenzen, wie sie beispielsweise in Principal-Agent-Modellen zum Ausdruck kommen, regelmäßig die einheitliche Ausrichtung des wirtschaftlichen Handelns beeinträchtigen können (vgl. Küpper, H.-U. (1997), S. 44ff.).

Die Lokomotionsfunktion des Controlling vollzieht sich letztlich über die Erfüllung von unterschiedlichen Aufgaben, die sich exemplarisch wiederum anhand des Managementzyklus verdeutlichen lassen (vgl. Krüger, W. (1979)). Dazu zählen beispielsweise die Unterstützung einer realitätsgerechten Zielbildung, die Verbesserung und Entlastung der Planung und Planabstimmung, die zielorientierte Konfiguration des Wertschöpfungsgefüges, die sachverständige Beratung der Entscheidungsträger, die Verbesserung der Durchsetzungskraft von Entscheidungen sowie die laufende Überwachung sämtlicher unternehmerischer Aktivitäten. Die Wahrnehmung derartiger Aufgaben durch das Controlling setzt die Nutzung kybernetischer Steuerungs- und Regelungsmechanismen (vgl. Becker, W. (1990), S. 306f.) voraus.

Als Konsequenz der Gleichstellung der Funktion des Controlling mit den traditionellen Teilfunktionen der Unternehmensführung Planung, Organisation, Leitung und Kontrolle ist aus institutionaler Sicht die Wahrnehmung der originären Funktion des Controlling (vorrangig) dem Management zuzuordnen.

#### **4 Derivative Funktionen des Controlling**

Die Erfüllung der zuvor angeführten Controlling-Funktion der Lokomotion, also das Anstoßen wertschöpfender Aktivitäten sowie das Ausrichten der Handlungsfelder auf den Zweck der Wertschöpfung, ist an zwei besonders wesentliche Voraussetzungen geknüpft: Zum einen ist eine möglichst durchgängige Abstimmung sämtlicher Führungsaktivitäten im Managementzyklus auf das Erreichen der angestrebten

betrieblichen Wertschöpfungszwecke erforderlich. Zum anderen müssen diejenigen Informationen, die für das Erreichen der Wertschöpfungszwecke benötigt werden, möglichst allen führend wie auch ausführend tätigen Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Die Sicherung dieser Voraussetzungen der Lokomotionsfunktion ist der Gegenstand der derivativen Funktionen des Controlling.

In diesem Zusammenhang lassen sich vorrangig wertorientierte Gestaltungs- und Lenkungsmechanismen nutzen. Das sind solche Methoden, in denen bewertete Führungsgrößen dazu dienen, die Strukturierung sowie die Lenkung (Steuerung und Regelung) der unternehmerischen Handlungssysteme im Sinne der Wertschöpfungszwecke zu gewährleisten. Hierzu zählen beispielsweise Budgetierungsinstrumente, Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Profit- und Cost-Center-Strukturen sowie Verrechnungspreissysteme (vgl. Küpper, H.-U. (1997), S. 289ff.).

#### **4.1 Abstimmungsfunktion des Controlling**

Die durchgängige und ganzheitliche Abstimmung der traditionellen Führungswerkzeuge (Planung, Organisation und Leitung, Kontrolle) auf die Wertschöpfungszwecke, die im Managementzyklus zur Harmonisation des wirtschaftlichen Handelns genutzt werden, stellt eine wesentliche derivative Controlling-Funktion dar. Diese Abstimmung ist erforderlich, da mit der in der unternehmerischen Praxis feststellbaren zunehmenden Differenziertheit und Dynamik von Handlungssystemen stets die Gefahr uneinheitlichen Handelns entsteht.

Derartige Abstimmungserfordernisse lassen sich unter den Begriff der Koordination (i. w. S.) subsumieren (vgl. Küpper, H.-U. (1997), S. 13ff. und Weber, J. (1995), S. 34ff.), entstehen allerdings auf drei grundsätzlich unterscheidbaren Ebenen:

- Eine Abstimmung ist bereits dann notwendig, wenn das zukünftige (Tat-) Handeln eines Unternehmens durch prospektives (Denk-)Handeln geplant wird. Diese Form der im präsituativen Kontext stattfindenden Abstimmung wird als Integration bezeichnet.
- Des weiteren muß eine Abstimmung im Zuge des jeweiligen Durch- und Umsetzens der Planung, also während des realisierenden (Tat-)Handelns, selbst erfolgen. Diese Form der im situativen Kontext stattfindenden Abstimmung wird als Koordination (i. e. S.) bezeichnet.
- Schließlich sind Abstimmungen auch im Rahmen der laufend vorzunehmenden Kontrolle des (Tat-)Handelns, die sowohl Anpassungshandlungen innerhalb der Führung und Ausführung als auch Neuplanungen auslöst, erforderlich. Diese

Form der – zumindest teilweise – im postsituativen Kontext stattfindenden Abstimmung wird als Adaption bezeichnet.

Das Controlling hat somit innerhalb der Hierarchie eines Unternehmens zur vertikalen und horizontalen Integration aller Führungsaktivitäten sowie zur unter sach- und verhaltensbezogenen Aspekten vorzunehmenden Koordination und Adaption der Führungs- und Ausführungsaktivitäten beizutragen. Hierzu sind insbesondere die für die Wertschöpfung relevanten Interdependenzen zwischen sämtlichen Aktivitäten im Rahmen der Planung, der Durch- und Umsetzung sowie der Kontrolle aufzudecken, zu erfassen und adäquat in die unternehmerischen Handlungsmuster einzubeziehen. Die damit verbundene enge Verzahnung der traditionellen Funktionen, Institutionen und Instrumente der Führung sowie von Führung und Ausführung hat vor allem die ganzheitliche Ausrichtung eines Unternehmens auf die Wertschöpfung zu fördern.

Die Ausführungen haben gezeigt, daß die Abstimmung (Koordination i. w. S.) aus einer prozessualen, einer funktionalen, einer insitutionalen sowie einer instrumentalen Perspektive betrachtet werden muß. Folglich ist die Abstimmung als ein mehrdimensionales und damit komplexes Phänomen zu begreifen.

#### **4.2 Informationsfunktion des Controlling**

Dem Controlling ist zudem eine ebenfalls derivative Informationsfunktion innerhalb von Unternehmen zuzuordnen. Diese Funktion wird deutlich, indem man das in Abbildung 2–1 veranschaulichte Wechselspiel betrachtet, das zwischen dem für die Unternehmensführung erforderlichen Informationsbedarf sowie der Informationsnachfrage und dem Informationsangebot (vgl. Berthel, J. (1975), S. 27ff.) bestehen kann. Diesbezüglich ist ein ebenfalls aus Gründen der Differenziertheit und Dynamik unternehmerischer Handlungssysteme zunehmendes Auseinanderdriften dieser informationswirtschaftlichen Größen feststellbar, das sowohl zur Informationsüberflutung als auch zu Informationsdefiziten führen kann.

Aus Sicht einer führungsgerechten, jedoch gleichwohl Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten genügenden Informationsversorgung von Unternehmen hat das Controlling eine demgemäße Schaffung von Informationskongruenz (vgl. Becker, W. (1990), S. 309ff.) sicherzustellen. Das prinzipielle Ziel dieser Aufgabe muß es sein, Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot im Sinne eines informationswirtschaftlichen Gleichgewichts, jedoch gleichwohl unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsaspekten, zur Deckung zu bringen. Das Controlling hat also insofern insbesondere eine allseits abgestimmte, schnelle und insbesondere bedarfsgerechte Versorgung des Managements mit zuverlässigen und zudem transparenten

Informationen über die betriebliche Wertschöpfung zu gewährleisten. Aufgrund der Menge der heute zu verarbeitenden Informationen wird das Controlling im Rahmen der Erfüllung dieser Funktion auf ein unterstützendes EDV-technisches Informationssystem nicht verzichten können. Aus diesem Grund stellen die Konzeption und die Administration solcher Systeme wichtige Aufgaben des Controlling dar.

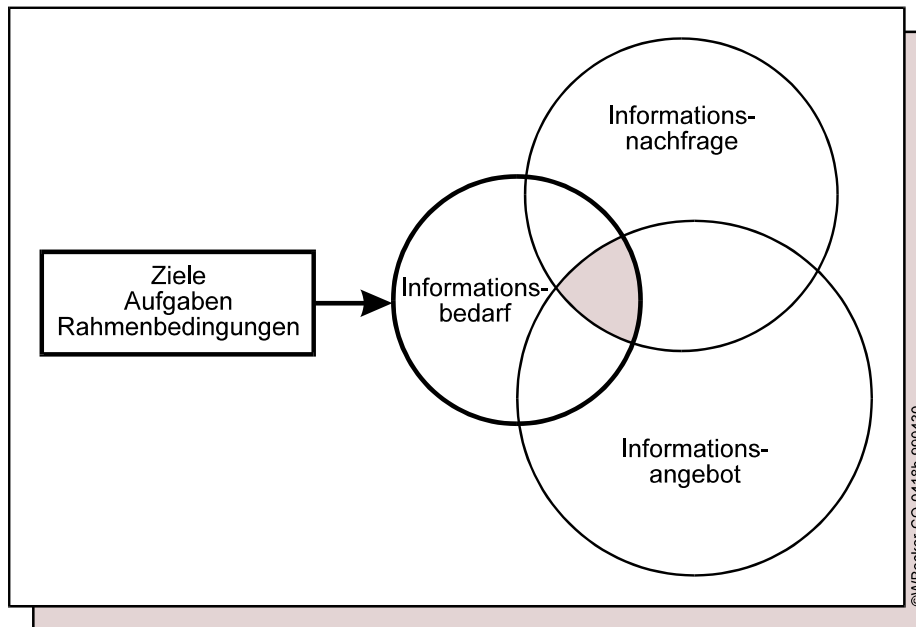


Abbildung 4–1: Zusammenhang zwischen Informationsbedarf, -angebot und -nachfrage

Abschließend ist anzumerken, daß aus institutionaler Perspektive im Gegensatz zu der originären Funktion des Controlling die Wahrnehmung der derivativen Funktionen (vorrangig) den Controllern selbst zuzuordnen sind.

## 5 Elemente einer Controlling-Konzeption

Eine Controlling-Konzeption kann, wie in Abbildung 5–1 dargestellt, idealtypisch in verschiedene Bestandteile zerlegt werden.

Die Controlling-Philosophie stellt ein in seiner Bedeutung nicht zu unterschätzendes kulturelles Element dar, das ein spezifisches Controlling-Verständnis wiedergibt und sich auf alle anderen Elemente gleichermaßen auswirkt. Zur Dokumentation und Kommunikation der Controlling-Philosophie bietet sich ein Controlling-Leitbild als Transfermedium an. Ausgehend von der unternehmerischen Zwecksetzung und dem Oberziel der langfristigen Existenzsicherung lassen sich während des Zielbildungsprozesses der Planung Ziele für das Controlling ableiten. Diese bestimmen auf Basis der oben erläuterten Controlling-Funktionen der Lokomotion, Abstimmung sowie Schaffung von Informationskongruenz und den zu betrachtenden Controlling-

Objekten, wie z. B. Produkte, Leistungen, Projekte, Ressourcen etc., die vom Controlling wahrzunehmenden Aufgaben. Letztere werden von Aufgabenträgern unter Zuhilfenahme betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente ausgeführt. Aufgaben, Aufgabenträger sowie Methoden und Instrumente bilden zusammen die sogenannte Controlling-Struktur. Sowohl die Controlling-Prozesse, welche die Ausführung der wahrzunehmenden Aufgaben hinsichtlich der Aktivitäten, Zeiten und Orte präzisieren, als auch die Controlling-Struktur bestimmen die Controlling-Effizienz, also den Zielerreichungsgrad der eingangs formulierten Ziele des Controlling.

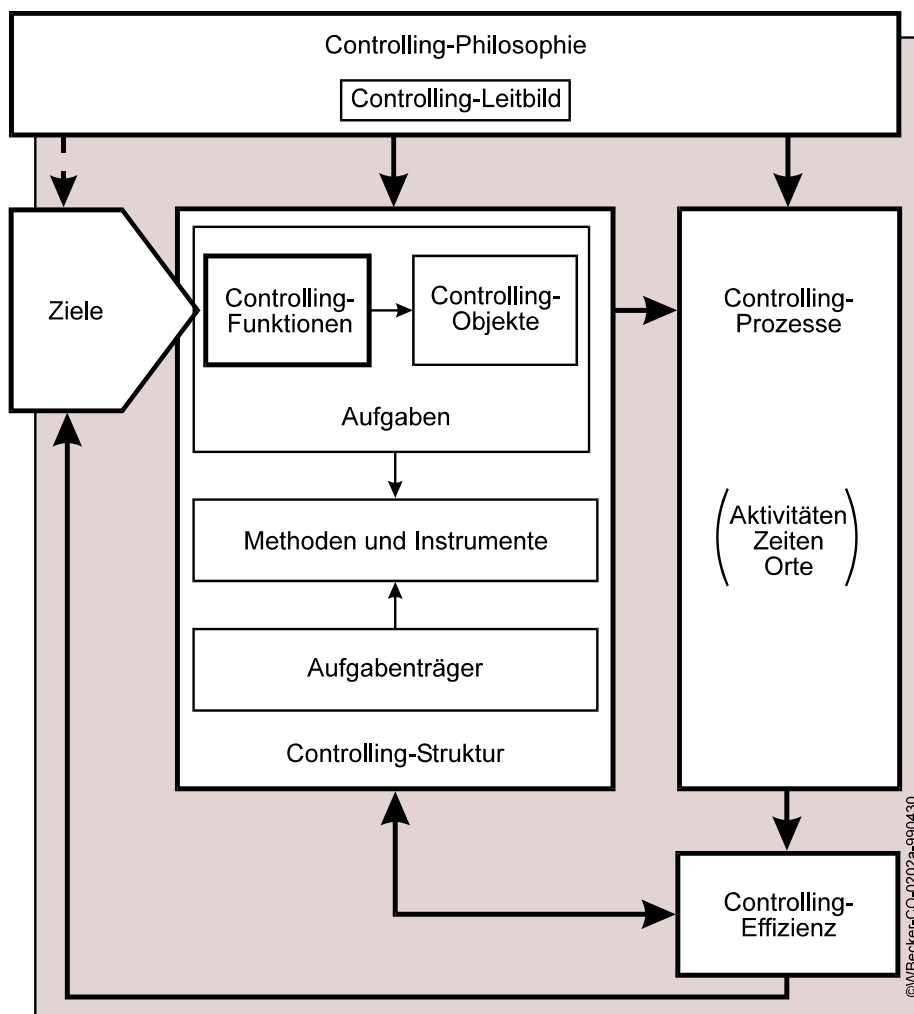


Abbildung 5–1: Elemente einer Controlling-Konzeption

Darüber hinaus lassen sich die primär aus den Controlling-Funktionen und Controlling-Objekten ergebenden Controlling-Aufgaben zu vier Aufgabenfeldern zusammenfassen:

○ **Zielbildungs- und Planungsaufgaben**

Anregung und Unterstützung von Zielbildungsprozessen sowie der resultierenden Planung im Sinne einer systematisch-methodischen Lösung von Zukunftsproblemen.

○ **Steuerungs- und Kontrollaufgaben**

Umsetzung von Planungs- in Handlungsgrößen bzw. deren Vorgabe sowie Aufbau, Abstimmung und Anwendung von Überwachungsmechanismen.

○ **Management-Rechnungsaufgaben**

Aufbau, Abstimmung, Nutzung und Pflege des führungsorientierten Finanz- und Rechnungswesens sowie dessen instrumentelle Weiterentwicklung.

○ **Berichts- und Beratungsaufgaben**

Konzeption und Administration von Controlling-Informationssystemen, Sicherstellung bedarfsgerechter Informationen sowie betriebswirtschaftliche Beratung von Führungskräften.

Eine differenziertere allgemeingültige Betrachtung anderer Elemente, wie z. B. der Methoden und Instrumente oder der Aufgabenträger erscheint nicht sinnvoll, da diese einer zu starken Prägung durch die Erfordernisse des im Einzelfall betrachteten Unternehmens unterliegen.

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß im Rahmen der unternehmensspezifischen Erstellung eines Controlling-Konzeptes sowohl die externen (gesetzlichen, politischen etc.) als auch die internen (leistungs-, finanz- und erfolgswirtschaftlichen etc.) Kontextfaktoren zu berücksichtigen sind.

## **6 Literaturhinweise**

*Becker, Wolfgang (1996)*

Stabilitätspolitik für Unternehmen, Zukunftssicherung durch integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft, Wiesbaden 1996

*Becker, Wolfgang (1990)*

Funktionsprinzipien des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1990) H. 3, S. 295-318

*Berthel, Jürgen (1975)*

Betriebliche Informationssysteme, Stuttgart 1975

*Bleicher, Knut und Erik Meyer (1976)*

Führung in der Unternehmung, Reinbek bei Hamburg 1976

*Gälweiler, Aloys (1990)*

Strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, Frankfurt am Main 1990

*Horváth, Péter (1998)*

Controlling, 7. Auflage, München 1998

*Krüger, Wilfried (1979)*

Controlling - Gegenstandsbereich, Wirkungsweise und Funktionen im Rahmen der Unternehmenspolitik, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 31. Jg. (1979) H. 2, S. 158-169

*Küpper, Hans-Ulrich (1997)*

Controlling - Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 2. Auflage, Stuttgart 1997

*Schneider, Dieter (1991)*

Versagen des Controlling durch eine überholte Kostenrechnung, in: Der Betrieb, 44. Jg. (1991) H. 15, S. 765-772

*Steinmann, Horst und Georg Schreyögg (1997)*

Management, Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Auflage, Wiesbaden 1997

*Weber, Jürgen (1998)*

Einführung in das Controlling, 7. Auflage, Stuttgart 1998

*Weber, Jürgen (1995)*

Einführung in das Controlling, 6. Auflage, Stuttgart 1995