

Stefan Franz
Controlling und effiziente
Unternehmensführung

Stefan Franz

Controlling und effiziente Unternehmensführung

**Theoretische Grundzüge und Überprüfung
an einem Praxisbeispiel**

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Franz, Stefan:

Controlling und effiziente Unternehmensführung : theoretische

Grundzüge und Überprüfung an einem Praxisbeispiel / Stefan

Franz. — Leverkusen — Dt. Univ.-Verl., 1989

Zugl.: Frankfurt (Main), Univ., Diss., 1988

ISBN-13: 978-3-8244-0022-5

e-ISBN-13: 978-3-322-89280-5

DOI: 10.1007/978-3-322-89280-5

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann.

© Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden 1989



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN-13: 978-3-8244-0022-5

CONTROLLING UND EFFIZIENTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

- Theoretische Grundzüge und
Überprüfung an einem Praxisbeispiel

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften
der Johann Wolfgang Goethe - Universität
Frankfurt am Main

vorgelegt von
Stefan Franz
aus Haiger

1988

Erstgutachter: Prof. Dr. Rudolf Gumbel

Zweitgutachter: Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper

Tag der Promotion: 14. Dezember 1988

Geleitwort

Auf "vollkommenen Märkten" agieren "vollkommene Unternehmungen", jedenfalls in den Vorstellungen der Neoklassik. Fehlerfreie Koordination sowie allseitige und vollständige Information aller Instanzen im Unternehmen erübrigen das Entdecken von koordinativ und kommunikativ bedingter Ineffizienz. Anders die Realität. In ihr entstand unter dem Problemdruck die Institution bzw. Funktion des Controlling. Sein Effizienzbeitrag steht heute weithin außer Frage. Die theoretische Fundierung steht zurück, ja scheint obsolet zu sein.

Aus dieser Position geht St.Franz von der zentralen Idee aus, Effizienzvorteile durch Controlling aus den Modalitäten von Kommunikationsprozessen herzuleiten bzw. nach einem die Separation dieser Funktion begründenden Theorem zu suchen. Es enthält jene Argumente, die gedanklich dem Erstanwender von Controlling, der nicht im Analogieschluß verharren will (Kapieren statt Kopieren!), den Zugang zur eigentlichen Innovation durch Controlling erst ermöglichen.

In der mittelständigen Wirtschaftspraxis und vor allem im Handel existiert kaum Controlling-Euphorie. Dies könnte Ausfluß eines Management-Generationen-Konfliktes sein. Diese Perspektive gab dem Ansatz von St.Franz die methodische Richtung. Wäre es möglich in einer Pilotstudie zu zeigen, daß Controlling ineffizient ist bzw. auf ein eher normales Management-Versagen reduziert werden kann oder gibt es weitergreifende und positive Argumente dafür?

Praktiker und Theoretiker haben mindestens ein gemeinsames Merkmal, fehlen "harte" Informationen über Wirkungszusammenhänge im Entscheidungsfeld (vollkommene Information zum Nulltarif), dann sind "Annahmen", weil zunächst "billiger", ein gern benutztes Substitut. Die Information über die den Erfolg letztlich bedingten Einflußgrößen (die eigenen und jene der Umwelt) sowie deren Verknüpfung sind nur teilweise verfügbar.

Daraus resultiert die Innovation dieser Arbeit. Das Suchen und Finden von Quellen koordinativ wie kommunikativ bedingter Ineffizienz gilt es, als einen ebensolchen Entdeckungsprozess aufzufassen, wie dies Hayek für den Marktprozess vorschlägt. Dies erlaubt es, strukturelle Barrieren im Management aufzuzeigen, die die institutionelle Lösung des Controllingkonzeptes begünstigen. Und: das Konzept des Suchens und Findens wird dabei durch die Integration von Theorieansätzen strukturiert, die vornehmlich auf dem Weg zum Neoinstitutionalismus bzw. im Umfeld entwickelt oder neu aktiviert wurden.

Rudolf Gumbel

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Dezember 1988 vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main unter dem Titel "Controlling und effiziente Unternehmensführung - Theoretische Grundlagen und Überprüfung an einem Praxisbeispiel" als Dissertation angenommen.

Der Blickwinkel, aus dem heraus sich die Arbeit mit dem Controlling-Thema auseinandersetzt, wurde maßgeblich durch das Theorieverständnis des in der Tradition der Frankfurter Handelshochschule stehenden Seminars für Handelsbetriebslehre der Johann Wolfgang Goethe-Universität geprägt.

Wenn Controlling kein Modebegriff ist, dann müssen sich sowohl theoretische, als auch praktische Argumente für seine Effizienz finden lassen. Die in der Controlling-Literatur i.d.R. vernachlässigte Frage, welche Gründe den vor der Entscheidung stehenden Unternehmer dazu veranlassen könnten, Controlling einzuführen, wurde damit zur Leitlinie der Untersuchung.

Meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Rudolf Gumbel, danke ich dafür, daß er mir bei Bedarf jederzeit durch Anregungen und konstruktive Kritik Unterstützung gewährte.

Mein Dank gilt auch den Mitarbeitern des Seminars für Handelsbetriebslehre der Johann Wolfgang Goethe-Universität für die freundliche Aufnahme in ihrem Kreis und ihre Unterstützung.

Herrn Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper danke ich für die Erstellung des Zweitgutachtens.

Der Rolf Zinn & Partner GmbH, Aschaffenburg danke ich dafür, daß sie mir häufig Gelegenheit dazu gab, meine Studien voranzutreiben.

Schließlich bleibt meiner Familie zu danken. Insbesondere meine Frau und mein Vater haben genau die Mischung aus Rücksichtnahme und Ansporn gefunden, die zur Fertigstellung dieser Arbeit erforderlich waren.

Stefan Franz

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1. Einleitung	1
11. Problemstellung	1
12. Vorgehensweise	2
2. Controlling: Konzeption der Praxis und Konstrukt der ökonomischen Theorie	4
21. Entwicklung und Legitimation des Controlling	4
211. Ursprung in den USA	4
212. Übergang auf Deutschland	8
213. Die Wurzeln des Legitimationsproblems	12
22. Der Theoriegehalt des Controlling	17
221. Suchgebiete für Theoriekerne	17
222. Theorieelemente in der Controlling-Literatur	20
223. Praktische Bedeutung	25
3. Funktionales vs. institutionalisiertes Controlling	27
31. Die Controllingfunktion, Aufgaben und Instrumente	27
311. Koordination als zentrale Controllingfunktion	27
312. Der informationswirtschaftliche Bezug der Aufgaben und Instrumente des Controlling	34

313. Der Beitrag des Controlling zur Koordination: Sicherung und Entdeckung von Führungswissen	39
32. Controllingfunktion und innerbetriebliche Information	44
321. Rechnungswesen und Führungswissen	44
322. Marketing und Führungswissen	53
323. Interne Revision und Führungswissen	56
324. Partialbetrachtung vs. Gesamtüberblick	58
33. Controllingbereich oder Controlling als Funktion der Linie	60
331. Hierarchie und Linienmanagement	60
332. Die Tendenz zur Hierarchie	61
333. Managementkapazität und Dezentralisation	67
34. Grundlagen einer Theorie des Controlling	70
341. Die Suche nach Theorieansätzen	70
342. Transaktionskosten und Controlling	78
343. Das Delegationswert-Konzept als theoretischer Rahmen	82
344. Der Spezialisierungseffekt	89
345. Reduktion der Kontaktkosten	94
346. Principal-Agent und innerbetriebliche Information	100
3461. Effizienz der Sicherungsfunktion	100
3462. Das Modell von Zimmerman	103
3463. Das Modell von Jensen/Meckling	105
3464. Informationsverhalten des Agent und Controlling	107
347. Neutralität und das Prinzip der flexiblen Perspektive	109
3471. Innerbetriebliche Konkurrenz	109
3472. Ressortwissen und -denken	113
3473. Effizienz von Gremien	116
348. Zusammenfassung	118

4. Konkretisierung eines Controlling-Konzepts	122
41. Vorbemerkungen zum Praxisbeispiel	122
42. Eingrenzung des Untersuchungsraums	125
421. Typen von Steuerungsentscheidungen	125
422. Wirkungsfunktion und Interdependenzen	130
43. Entscheidungsverantwortung und Informationsgrundlage	137
431. Die Plazierungsentscheidung	138
432. Die Preisentscheidung	145
433. Die Provisionsentscheidung	151
434. Die Werbeentscheidung	155
44. Überprüfung des Managementwissens	159
441. Ergebnisse der Verkaufsleitung	161
442. Ergebnisse des Einkaufsmanagements	163
443. Ergebnisse des Filialmanagements	168
45. Kapazität und Präferenzen des Managements	173
451. Situation der Verkaufsleitung	173
452. Situation des Einkaufsmanagements	176
453. Situation des Filialmanagements	178
454. Bemessungsgrundlagen des Managereinkommens	183
455. Konsequenzen	188
46. Der Kalkül: Controlling als effiziente Instanz	192
47. Die Suche nach Effizienzreserven	198
471. Suchziele und Vorgehensweise	198
472. Personalleistung	202
473. Provisionsintensität des Sortiments	210

474. Flächenleistung	215
475. Preisspielräume	223
476. Wissen über Werbewirkung	227
477. Offene Fragen der Unternehmensleitung	232
48. Organisatorische Konsequenzen	234
5. Schlußbetrachtung	239
Anhang 1: Erläuterung "MF"-interner Begriffe	243
Anhang 2: Beispiele für im Text genannte EDV-Listen	244
Anhang 3: Der FL-Fragebogen	246
Literaturverzeichnis	257

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: FEI - Aufgabenkatalog	7
Abb. 2: Inkongruenz der Informationsfunktionen von Rechnungswesen und Controlling	49
Abb. 3: Informationsstruktur 1 und Informationsstruktur 2	63
Abb. 4: Ergebnismatrix	83
Abb. 5: Das Delegationsprogramm der Instanz	87
Abb. 6: Gütertausch nach Ricardo	89
Abb. 7: Innerbetriebliche Information im Ricardo-Modell	90
Abb. 8: Informationskosten bei Spezialisierung und Tausch	91
Abb. 9: Informationsstruktur 3	94
Abb. 10: Informationsstruktur 4	95
Abb. 11: Informationsstruktur 5	96
Abb. 12: Informationsstruktur 6	97
Abb. 13: Informationsstruktur 7	97
Abb. 14: Informationsstruktur 8	98
Abb. 15: "Overconsumption of Perquisites"	104
Abb. 16: Wert der Unternehmung und Konsum von Fringe Benefits	105
Abb. 17: Konsumverhalten bei teilweisem Verkauf	106
Abb. 18: Einfluß der Kontrollkosten auf F und V	107
Abb. 19: Alternative Gewinnsituationen im Duopol	111
Abb. 20: Aufbauorganisation der "Muster-Firma" ("MF")	124
Abb. 21: Faktoreinsätze in der Minimalkostenkombination	135
Abb. 22: Punkte einer Wirkungsfunktion	136
Abb. 23: Mehrdeutige Bereiche der Preis-Absatz-Funktion	224
Abb. 24: Opportunitäts- und Wareneinsatzkosten wegen Lieferzeit	233

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Controlling-Aufgaben in der neueren Literatur	36
Tab. 2: Filial-Deckungsbeitrag der "Muster-Firma"	126
Tab. 3: EDV-Sortimentsinformationen	140
Tab. 4: PBL-Informationen	146
Tab. 5: Filialkenntnisse der GVL	161
Tab. 6: Sortimentskenntnisse der GVL	163
Tab. 7: Programmkenntnisse der PBL	164
Tab. 8: Abfrage der Erfolgsträger	165
Tab. 9: Abfrage der Problemprogramme	166
Tab.10: Filialkenntnisse der PBL	167
Tab.11: Programmkenntnisse der FL	169
Tab.12: Personalkenntnisse der FL	170
Tab.13: Rangordnung der GVL-Aufgaben	175
Tab.14: Rangordnung der PBL-Aufgaben	177
Tab.15: Rangordnung der FL-Aufgaben	180
Tab.16: Einkommenskriterien der GVL	183
Tab.17: Einkommenskriterien der PBL	185
Tab.18: Einkommenskriterien der FL	186
Tab.19: Deckungsbeiträge exemplarisch ausgewählter Filialen	199
Tab.20: Personalkostenproduktivität einzelner Verkäufer	206
Tab.21: Durchschnittliche Provisionsaufkommen	211
Tab.22: Umsatzprognosen bei Provisionsänderung	213
Tab.23: Flächenleistung der Produktbereiche	216
Tab.24: Flächenleistung von Filialen	220
Tab.25: Stellplatz-Umsätze schwacher Programme in einer schwachen Filiale	221
Tab.26: Preisspielraum-Schätzungen der Filialleiter	225

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
allg.	allgemein
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bwl.	betriebswirtschaftlich
bzgl.	bezüglich
CIA	Controller's Institute of America
CM	Controller Magazin
DBW	Die Betriebswirtschaft
f	folgende
FEI	Financial Executive Institute
ff	fortfolgende
FL	Filialleiter
GVL	Gebietsverkaufsleiter
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
KER	kurzfristige Erfolgsrechnung
"MF"	"Muster-Firma"
o.g.	oben genannt
PBL	Produktbereichsleiter
S.	Seite
Sp.	Spalte
Tab.	Tabelle
Vgl.	vergleiche
vs.	versus
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für Handelwissenschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZIR	Zeitschrift für Interne Revision