

Andreas Herzog  
Gestaltung von Controlling

Edition Österreichisches Controller-Institut  
Herausgegeben von Prof. Dr. Rolf Eschenbach

In der

### **Edition Österreichisches Controller-Institut**

werden wissenschaftliche Arbeiten aus den Bereichen zukunftsorientierte Unternehmensführung und Controlling veröffentlicht.

Diese Publikationen richten sich an Leser in Wissenschaft und Wirtschaft, die an Antworten auf aktuelle Fragen der angewandten Betriebswirtschaftslehre interessiert sind.

Mit dieser Reihe werden die „Schriften des Österreichischen Controller-Instituts“ fortgesetzt, die seit 1985 im Verlag der Universitätsbuchhandlung der Wirtschaftsuniversität Wien erschienen waren.

**Andreas Herzog**

# **Gestaltung von Controlling**

**Die Zuordnung von Aufgaben zu Controllern**

**Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Jürgen Weber  
und Prof. Dr. Rolf Eschenbach**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Herzog, Andreas:**

Gestaltung von Controlling : die Zuordnung von Aufgaben zu Controllern /  
Andreas Herzog. Mit einem Geleitw. von Jürgen Weber und Rolf Eschenbach. –  
Wiesbaden : DUV, Dt. Univ.-Verl., 1999

(DUV : Wirtschaftswissenschaft) (Edition Österreichisches Controller-Institut)  
Zugl.: Koblenz, Wiss. Hochsch. für Unternehmensführung, Diss., 1998

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1999

Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 1999

Lektorat: Claudia Splittgerber / Monika Mülhausen



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

<http://www.duv.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-8244-0444-5      ISBN 978-3-663-08525-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08525-6

# Geleitwort

Ein nicht unbeträchtlicher Teil „kaufmännischer“ Aufgaben wird in Unternehmen von Aufgabenträgern wahrgenommen, die mit „Controller“ bezeichnet werden. Es gibt Unternehmungen in speziellen Phasen ihres Lebenszyklus, in denen der Anteil der Controller an der Zahl insgesamt Beschäftigter in der Größenordnung von Prozenten gemessen werden kann.

Trotz dieser erheblichen praktischen Bedeutung stellt sich die theoretische Behandlung der Aufgaben von Controllern als insgesamt unbefriedigend dar. Während in den letzten Jahren der theoretischen Einordnung und Fundierung des Controlling als funktionalem Konstrukt erhebliche Aufmerksamkeit gewidmet wurde (z.B. im Zuge des koordinationsbezogenen Controllingansatzes), erfolgte bei zentralen Gestaltungsaussagen der Controllership kein nennenswerter Wissensfortschritt. So rekurren z.B. noch heute viele Controller-spezifische Beiträge bezüglich der Kontextabhängigkeit der Controllerfunktion auf *Zünd* oder *Henzler*; so sind die aktuellen Publikationen durchweg von stark normativen Aussagen zur Controllership gekennzeichnet.

Der Arbeit von *Herzog* gelingt hier ein wesentlicher Durchbruch. Gestützt auf eine akribische Analyse der einschlägigen, allerdings wenig ergiebigen Controllership-Literatur einerseits und (insbesondere) organisationstheoretischen und verhaltenswissenschaftlichen Quellen andererseits spannt er einen theoretischen Strukturierungsrahmen für die Aufgabenzuordnung auf, der erheblich über den status quo ante des Erkenntnisstandes hinausgeht. Der Ansatz ist von der Grundüberzeugung geprägt, daß die in der Literatur durchweg beklagte Aufgabenbreite (Controller/ing als „schillernder Begriff“) aufgrund der Kontextabhängigkeit jeder Organisationsaufgabe zwangsläufig und damit gerade nicht ablehnenswert ist. Seine Arbeit liefert ein Framework, um die inhaltliche Beurteilung einer konkreten Aufgabenzuordnung zu erleichtern und besser nachprüfbar zu machen sowie die subjektiven Komponenten einer Beurteilung auf den unvermeidlichen Umfang zu reduzieren. Daß das Framework nicht bei der Abbildung der Komplexität der Zuordnungsaufgabe stehen- und im Unverbindlichen verhaftet bleibt („alles ist möglich“), belegt er eindrucksvoll in Anwendungsbeispielen während des Argumentationsganges und im Kapitel 4 der Arbeit.

Überblickt man das Buch in einer Gesamtschau, so läßt sich zunächst festhalten, daß es erheblich über den bisherigen Stand der Forschung zur Controllership hinausgeht. Die Arbeit liefert eine große Fülle von Anregungen für weitere Forschung, und zeichnet sich durch eine klare Sprache und ein hochstehendes Sprachniveau aus. Die Literaturarbeit ist beeindruckend, sowohl in ihrer Breite wie in ihrer Tiefe; so werden auch alte Quellen, die schon zu früher Zeit richtungweisende, bis heute kaum veränderte Aussagen liefern, dem Leser zugänglich gemacht.

Insgesamt sei damit das vorliegende Buch allen sehr ans Herz gelegt, die sich in Theorie wie in der Praxis mit der Konzeption, Führung und Weiterentwicklung der Controllerarbeit befassen. Der Arbeit ist damit ein sehr großer Leserkreis zu wünschen.

Prof. Dr. Rolf Eschenbach

Prof. Dr. Jürgen Weber

# Vorwort

Diese Untersuchung will für das pragmatische Problem der zweckmäßigen Arbeitsteilung zwischen Controllern und anderen Aufgabenträgern im Unternehmen bestehende Erklärungsansätze systematisieren, ausbauen und damit eine fundierte Entscheidungsunterstützung bereitstellen. Neuere, controllingnahe Instrumente und Konzepte wie Balanced Scorecard oder Shareholder Value sind ein Ausdruck des dynamischen Wandels der Aufgabensituation und Führungsstruktur in den Unternehmen. Gespräche mit Controllern und Managern zeigen, daß die Controllerorganisation dadurch immer wieder in Frage gestellt wird und häufigen Reorganisationen unterliegt. Wichtige Impulse für die Entstehung dieser Arbeit entstanden außerdem aus der Beschäftigung mit der am Lehrstuhl für Controlling an der WHU erarbeiteten Rationalitätssicherungsfunktion des Controlling.

Bei Herrn Prof. Dr. Jürgen Weber bedanke ich mich sehr herzlich für die engagierte Betreuung dieser Dissertation. Er hat die Arbeit nicht allein über zahlreiche intensive Diskussionen geprägt. Noch wichtiger, da grundsätzlicher, ist der Einfluß, den das Studium bei ihm und die stete Auseinandersetzung mit den aktuellen Forschungsthemen des Lehrstuhls ausgeübt haben. Daher danke ich insbesondere auch für die viel weitergehenden Anregungen, die ich in der gesamten Zeit erhalten habe.

Herrn Prof. Dr. Peter Jost danke ich außer für die Übernahme des Koreferats auch für die interessanten Themen im Doktorandenseminar und im Rigorosum. Dr. Utz Schäffer sei für die wertvolle konstruktive Kritik, Petra Gerdemann und Uwe Küpper für ihre spontane Unterstützung bei der Auslotung weiterer Anwendungsfelder der Inhalte der Arbeit herzlich gedankt. Mein Dank richtet sich auch an Joachim Sandt, Dr. Malte Brettel, Michael Bauer und alle, mit denen ich Aspekte meiner Arbeit diskutieren konnte. Die Vertreter der von mir im Rahmen des Dissertationsprojekts besuchten Unternehmen waren freundlicherweise bereit, mir die jeweiligen Charakteristika und kritischen Aspekte ihrer Controller-Organisation offen zu erläutern. Andrea Kranz möchte ich herzlich für die sorgfältige Abschlußkorrektur danken. Meinen Eltern gilt mein besonderer Dank nicht allein für ihre direkte Mithilfe bei der Fertigstellung der Dissertation, sondern auch für ihre vorbehaltlose Unterstützung meiner Arbeit. Die Anerkennung meiner Arbeitsergebnisse durch Herrn Prof. Dr. Rolf Eschenbach und die Jury des Österreichischen Controller-Preises 1998 hat mich sehr gefreut, dem Österreichischen Controller-Institut möchte ich meinen besten Dank für die Auszeichnung aussprechen.

Eckart Bannmüller hat meine Arbeit von Beginn an freundschaftlich begleitet. Zahlreiche Diskussionen und gemeinsame Abende haben mir sehr viel bedeutet und die Promotionszeit unvergeßlich gemacht. Der wissenschaftliche Austausch mit ihm ging in viele Inhalte der Arbeit ein. Eckart starb im Januar 1998 durch einen tragischen Verkehrsunfall. Worte können diesen Verlust kaum ausdrücken. Seinem Gedenken ist diese Arbeit gewidmet.

Andreas Herzog



# Inhaltsübersicht

<b>1 Controlleraufgaben als Problem</b>	<b>1</b>
1.1 Motivation und Gang der Untersuchung im Überblick	1
1.2 Erkenntnisziel der Arbeit	2
1.3 Empirisch beobachtbare Controlleraufgaben als Ausgangspunkt	13
<b>2 Aufgabenzuordnungsaspekte als Lösungsansatz</b>	<b>21</b>
2.1 Bestehende Beiträge verschiedener Forschungsrichtungen	21
2.2 Methodik der Aufgabenzuordnungsaspekte	33
2.3 Inhalt der Aufgabenzuordnungsaspekte	40
2.4 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Aufgabenzuordnungsaspekte	54
<b>3 Erläuterung der Aufgabenzuordnungsaspekte</b>	<b>61</b>
<b>3.1 Eignungsaspekte</b>	<b>61</b>
3.1.1 Komponenten der Eignung	61
3.1.2 Kapazität	63
3.1.3 Qualifikation	69
3.1.4 Exogene komparative Vorteile	73
3.1.5 Endogene komparative Vorteile	87
3.1.6 Einbeziehung von Faktorkosten	106
3.1.7 Fazit	108
<b>3.2 Koordinationsaspekte</b>	<b>110</b>
3.2.1 Grundlagen und Struktur der Koordinationsaspekte	110
3.2.2 Steigerung des Koordinationspotentials der Instanz durch Controller	118
3.2.3 Koordinationsbedarfsdeckung und -reduktion durch Controller	130
3.2.4 Zusätzlicher Koordinationsbedarf durch Controller	152
3.2.5 Fazit	173
<b>3.3 Verhaltensaspekte</b>	<b>176</b>
3.3.1 Begrenzte Rationalität	176
3.3.2 Opportunismus	211
3.3.3 Eindämmung von Opportunismus und begrenzter Rationalität	225
3.3.4 Absicherung der Controlleraufgaben	245
3.3.5 Fazit	273
<b>3.4 Praktische Anwendung der Aufgabenzuordnungsaspekte</b>	<b>276</b>

<b>4 Untersuchung von Literaturbeispielen anhand der</b>	
<b>Aufgabenzuordnungsaspekte</b>	<b>281</b>
4.1 Normative Literaturaussagen zu den Aufgaben des Controllers	281
4.2 Begründete Literaturaussagen zu den Aufgaben des Controllers	292
<b>5 Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>319</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>323</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>355</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Controlleraufgaben als Problem</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Motivation und Gang der Untersuchung im Überblick</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Erkenntnisziel der Arbeit</b>	<b>2</b>
1.2.1 Existenz einer Forschungslücke	2
1.2.1.1 Beiträge zu Controllinginstrumenten	3
1.2.1.2 Empirische Controllenforschung	3
1.2.1.3 Frühe deskriptive Controllenforschung	4
1.2.1.4 Funktionale Controllingtheorie	6
1.2.1.5 Stand der theoretischen Controllenforschung	7
1.2.1.6 Fazit	9
1.2.2 Bedarf der Praxis	9
1.2.3 Aktuelle Diskussion der Existenzberechtigung des Controllers	11
1.2.4 Fazit	12
<b>1.3 Empirisch beobachtbare Controlleraufgaben als Ausgangspunkt</b>	<b>13</b>
1.3.1 Ziele der Feststellung empirischer Controlleraufgaben in diesem Abschnitt	13
1.3.2 Empirisch beobachtbarer Aufgabenkern des Controllers	14
1.3.3 Beispielhafte Beschreibung der genauen Form und Ausgestaltung der Controlleraufgaben	15
1.3.4 Beispielhafte Beschreibung eines „traditionellen“ Controllers	17
1.3.5 Fazit	18
<b>2 Aufgabenzuordnungsaspekte als Lösungsansatz</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Bestehende Beiträge verschiedener Forschungsrichtungen</b>	<b>21</b>
2.1.1 Differenzierung wesensmäßiger und willkürlicher Controlleraufgaben?	21
2.1.2 Typische Lösungen des Aufgabenzuordnungsproblems in der Praxis	23
2.1.3 Kosten-/Nutzenüberlegungen	24
2.1.4 (De-)Zentralisierung von Controllerstellen	24
2.1.5 Formale Modellierungen	26
2.1.6 Gleichgewichtsperspektive	27
2.1.7 Gliederungsprinzipien der Organisationslehre	27
2.1.8 Kontextabhängigkeit der Ausprägung möglicher Controlleraufgaben	29
2.1.9 Fazit	32
<b>2.2 Methodik der Aufgabenzuordnungsaspekte</b>	<b>33</b>
2.2.1 Unterscheidung von Aufgabensituation und -zuordnung	33
2.2.2 Gültigkeit für eindeutig beschreibbare Aufgabenträger	35
2.2.3 Vergleich diskreter Strukturalternativen	36
2.2.4 Aufgabenzuordnung zwischen „Controller“ und „Manager“	36

2.2.5	Aufgabenzuordnungsaspekte als geeignete Methodik	37
2.2.6	Fazit	40
<b>2.3</b>	<b>Inhalt der Aufgabenzuordnungsaspekte</b>	<b>40</b>
2.3.1	Controllerstellen als Resultat von Arbeitsteilung und Spezialisierung	40
2.3.1.1	Formen der Arbeitsteilung und Spezialisierung	41
2.3.1.2	Controllerstellen als strukturelle Spezialisierung	42
2.3.1.3	Entscheidungsrelevante Aspekte für die Wahl der strukturellen Spezialisierung	43
2.3.2	Inhalt der Aufgabenzuordnungsaspekte	45
2.3.3	Literaturbelege für die Aufgabenzuordnungsaspekte	46
2.3.4	Exemplarische Darstellung der Kompatibilitätskriterien und Beurteilungsgesichtspunkte nach Laux/Liermann	48
2.3.5	Zur Vollständigkeit der Aufgabenzuordnungsaspekte	50
2.3.6	Controllerbezug der Aufgabenzuordnungsaspekte	51
2.3.7	Abbildung situativer Einflüsse in dieser Arbeit	52
2.3.8	Vorausgesetzter Kontext im Unternehmen	53
<b>2.4</b>	<b>Wissenschaftstheoretische Einordnung der Aufgabenzuordnungsaspekte</b>	<b>54</b>
2.4.1	Falsifizierbarkeit der Aufgabenzuordnungsaspekte	54
2.4.2	Externe Einflüsse als Aufgabenzuordnungsaspekt	56
2.4.3	Deskriptive und präskriptive Anwendung der Aufgabenzuordnungsaspekte	58
<b>3</b>	<b>Erläuterung der Aufgabenzuordnungsaspekte</b>	<b>61</b>
<b>3.1</b>	<b>Eignungsaspekte</b>	<b>61</b>
3.1.1	Komponenten der Eignung	61
3.1.2	Kapazität	63
3.1.2.1	Bedeutung von Kapazitätsrestriktionen und Quanteneffekten	64
3.1.2.2	Kurzfristige Auswirkungen individueller Kapazitätsrestriktionen	64
3.1.2.3	Langfristige Auswirkungen individueller Kapazitätsrestriktionen	65
3.1.2.4	Sonderanalysen des Controllers als Resultat nicht ausgelasteter Kapazitäten?	66
3.1.2.5	Interdependenzen der Kapazität mit anderen Aspekten	67
3.1.2.6	Fazit	68
3.1.3	Qualifikation	69
3.1.3.1	Komponenten der Qualifikation	69
3.1.3.2	Wissen	70
3.1.3.3	Wissensgenerierende Fähigkeiten	71
3.1.3.4	Abgrenzung der wissensgenerierenden Fähigkeiten zum Verhalten	72
3.1.4	Exogene komparative Vorteile	73

3.1.4.1 Übersicht und Methodik	73
3.1.4.2 Qualifikationsanforderungen als Grund für die Einrichtung von Controllerstellen	75
3.1.4.3 Bestehende Controllerqualifikation als Grund für die Aufgabenzuordnung	78
3.1.4.4 Eignung im Bereich monetärer Bewertung und prozessuale Eignung	79
3.1.4.5 Implikationen für die Weiterentwicklung der Controlleraufgaben	82
3.1.4.6 Fazit	83
3.1.5 Endogene komparative Vorteile	87
3.1.5.1 Bedeutung und Formen endogener komparativer Vorteile	87
3.1.5.2 Controllershship als Resultat der Spezialisierung anderer Funktionen	91
3.1.5.3 Endogene komparative Vorteile des Controllers	92
a Vorteile durch erweitertes Wissen	93
b Vorteile durch wissensgenerierende Fähigkeiten	95
c Kontextabhängigkeit der Nutzbarkeit endogener Spezialisierung	97
d Interdependenzen zwischen endogener Spezialisierung und Verhalten	97
e Fazit	98
3.1.5.4 Organisationsweiter endogener Wissensaufbau durch Controller	99
a Möglichkeiten des Wissensaufbaus durch Controller	99
b Controllertätigkeit als Lehrzeit für Führungskräfte	104
c Redelelegation von Controlleraufgaben an die Linie zwecks Wissensaufbau	105
3.1.5.5 Fazit	106
3.1.6 Einbeziehung von Faktorkosten	106
3.1.7 Fazit	108
<b>3.2 Koordinationsaspekte</b>	<b>110</b>
3.2.1 Grundlagen und Struktur der Koordinationsaspekte	110
3.2.1.1 Notwendigkeit und Definition der Koordination	110
3.2.1.2 Koordinationskosten	111
3.2.1.3 Koordinationspotentialsteigerung, -bedarfsdeckung und -bedarfsreduktion	113
3.2.1.4 Fixe und variable Koordinationskosten	113
3.2.1.5 Einflußfaktoren auf die Koordinationskosten	115
3.2.1.6 Fazit	117
3.2.2 Steigerung des Koordinationspotentials der Instanz durch Controller	118
3.2.2.1 Entlastung der Instanz durch Delegation an Stäbe	118
3.2.2.2 Controller als Stäbe?	120

3.2.2.3 Entlastung der Instanz durch Controller im Vergleich zu anderen organisatorischen Lösungen	123
3.2.2.4 Informationsverdichtungsleistungen von Controllern	124
3.2.2.5 Mehrfachnutzung der Informationsverdichtung in Hierarchien	126
3.2.2.6 Wirkung informationsverdichtender Controllerstellen auf die Leitungsspanne	126
3.2.2.7 Entlastung durch Controller im Bereich impliziten Wissens?	128
3.2.2.8 Fazit	129
3.2.3 Koordinationsbedarfsdeckung und -reduktion durch Controller	130
3.2.3.1 Controller als Investition in die Verbesserung der Koordinationsfähigkeit	130
3.2.3.2 Direkte Wahrnehmung von Koordinationsaufgaben durch Controller	132
a Wahrnehmung von Koordinationsaufgaben durch Informationsmittler	132
b Wahrnehmung von Koordinationsaufgaben durch Dolmetscher	138
c Informationsmittler oder Dolmetscher als Ergänzung der Koordination der Instanz	140
d Fazit	142
3.2.3.3 Indirekte Wahrnehmung von Koordinationsaufgaben durch Controller	143
a Controller als „Normierungsinstitut“	143
b Effizienz der Normierung in Abhängigkeit von der Nutzung	144
c Normierung als Ergänzung der Koordinationsmechanismen	148
d Fazit	150
3.2.3.4 Verbindung der Koordinationsaufgaben in der Controllerstelle	150
a Synergien einer Verbindung der Tätigkeiten als Informationsmittler, Dolmetscher und Normierer in Planung und Berichtswesen	150
b Interne Organisation von Controllerstellen für die verschiedenen Koordinationsaufgaben	151
3.2.4 Zusätzlicher Koordinationsbedarf durch Controller	152
3.2.4.1 Koordinationskostenanalyse der Controlleraufgaben	153
a Aufgabenkomplexbildung zur Reduktion der Informationsweitergabekosten	153
b Analyse bestehender Informationsflüsse	154
c Anwendung des Konzepts auf die organisationsweite Reduktion der Suchkosten	157
d Weitere Anwendungsmöglichkeiten	158
e Fazit	159
3.2.4.2 Interdependenzen	160

a	Alternative Klassifikationen von Interdependenzen	160
b	Vielschichtigkeit der Interdependenzbeziehung als Kriterium für die Aufgabenzuordnung zum Controller	161
c	Fazit	162
3.2.4.3	Synergien	163
a	Synergiebegriff	163
b	Ursachen der Synergieeffekte	164
c	Anwendung auf potentielle Controlleraufgaben	165
d	Fazit	167
3.2.4.4	Wissensökonomischer Reifegrad	168
a	Der wissensökonomische Reifegrad als praxisnahes Entscheidungskriterium zur Definition der Schnittstelle zwischen Controller und Manager	168
b	Beispielhafte Anwendung auf potentielle Controlleraufgaben	171
c	Fazit	172
3.2.4.5	Würdigung der vorgestellten Konzepte	173
3.2.5	Fazit	173
<b>3.3</b>	<b>Verhaltensaspekte</b>	<b>176</b>
3.3.1	Begrenzte Rationalität	176
3.3.1.1	Individuelle Verhaltensbesonderheiten	177
a	Begrenzte Rationalität des Controllers	177
b	Selektive Wahrnehmung und Framing	178
c	Begrenzte Perspektive	179
d	Realitätsverlust	182
e	Entrapment	184
f	Informationsverhalten	185
g	Lernverhalten	187
h	Planungsverhalten	189
i	Fazit	191
3.3.1.2	Verhaltensbesonderheiten in Organisationen	191
a	Groupthink	191
b	Risikoverhalten	193
c	Tendenz zur Überkomplexität	194
d	Controller und Konservatismus	195
e	Controller und Inflexibilität	200
f	Fazit	202
3.3.1.3	Organisatorische Auswirkungen individueller Erwartungen und Präferenzen	202
a	Orientierungsfunktion von Institutionen und Symbolen	202
b	Symbolik der Bezeichnung Controlling	203

c	Symbolik einer institutionellen Aufgabenveränderung im Controlling	205
d	Betonung unternehmerischer Funktionen durch die Bezeichnung Controlling	207
e	Prägung der Controllerrolle durch bestehende institutionelle Erwartungen	208
3.3.1.4	Fazit	210
3.3.2	Opportunismus	211
3.3.2.1	Quellen der Controllermacht	212
a	Autorität	213
b	Wissen	214
c	Fähigkeiten	217
3.3.2.2	Opportunistische Ausnutzung von Controllermacht	218
a	Reduktion der Leistung	218
b	Verbesserung der Anreize	219
c	Machtausübung	221
3.3.2.3	Opportunismus des Managers	223
3.3.2.4	Fazit	225
3.3.3	Eindämmung von Opportunismus und begrenzter Rationalität	225
3.3.3.1	Transparenz	225
3.3.3.2	Fremdkontrolle durch Controller	227
a	Eigen- und Fremdkontrolle	227
b	Vorteile einer fest institutionalisierten Fremdkontrolle	227
c	Controller als Institutionalisierung der Fremdkontrolle	229
3.3.3.3	Controller als Sparringspartner	231
a	Nutzen der Sparringspartnerrolle	232
b	Beurteilung der Sparringspartnerrolle unter Koordinations- und Eignungsaspekten	234
3.3.3.4	Rollenaufteilung als Weiterentwicklung der Sparringspartnerfunktion	235
a	Rollenaufteilung als Möglichkeit zum Umgang mit begrenzter Perspektive	235
b	Rollenaufteilung zwischen Manager und Controller als Organisationsform der Fremdkontrolle	239
3.3.3.5	Fazit	244
3.3.4	Absicherung der Controlleraufgaben	245
3.3.4.1	Vertrauen als Basis der Controlleraufgaben	245
3.3.4.2	Bedeutung der Neutralität des Controllers	247
a	Bedeutung für transparenzschaffende Aufgaben	248
b	Bedeutung für Planungsaufgaben	248



c	Bedeutung für Normierungsaufgaben	249
d	Bedeutung für Kontrollaufgaben	250
3.3.4.3	Bedeutung der Unabhängigkeit und Einschränkungen der Neutralität des Controllers	250
a	Möglichkeiten des Controllers zur Stellungnahme	251
b	Controller als Agent der Führung oder als Schlichter unter dem Neutralitätsaspekt	252
c	Sinnvolle Einschränkungen der Neutralität	254
3.3.4.4	Sicherung von Neutralität und Unabhängigkeit des Controllers	261
a	Gefährdung der Neutralität	261
b	Möglichkeit des Controllerbereichs zum Aufbau einer neutralen Reputation	262
c	Sicherung der Unabhängigkeit des Controllers	263
d	Rotation innerhalb des Controllerbereichs	264
e	Wechsel in die Managerposition	265
3.3.4.5	Berücksichtigung von Motivationsaspekten	266
a	Verankerung wichtiger Funktionen in der Organisation	266
b	Responsabilisierung des Controllers zur Verankerung von Koordinationsaufgaben	269
c	Mögliche Anwendungsmängel der Responsabilisierung	270
d	Motivationswirkungen von Aufgabenzuordnungen	271
3.3.4.6	Fazit	273
3.3.5	Fazit	273
<b>3.4</b>	<b>Praktische Anwendung der Aufgabenzuordnungsaspekte</b>	<b>276</b>
<b>4</b>	<b>Untersuchung von Literaturbeispielen anhand der Aufgabenzuordnungsaspekte</b>	<b>281</b>
<b>4.1</b>	<b>Normative Literaturaussagen zu den Aufgaben des Controllers</b>	<b>281</b>
4.1.1	Controller-Leitbild der „International Group of Controlling“ (IGC)	281
4.1.2	Möglichkeit allgemeingültiger Aussagen zur Aufgabenzuordnung	289
4.1.3	Fazit	291
<b>4.2</b>	<b>Begründete Literaturaussagen zu den Aufgaben des Controllers</b>	<b>292</b>
4.2.1	Zuordnung des externen Rechnungswesens zum Controllerbereich	292
4.2.1.1	Literaturbeispiel	292
4.2.1.2	Definition der Aufgabensituation	293
4.2.1.3	Aufgabenzuordnung	296
4.2.1.4	Fazit	300
4.2.2	Besondere Informationsaufgaben von Controllern	301
4.2.2.1	Zuordnung non-monetärer Bewertungsaufgaben zum Controller	301

4.2.2.2	Aufgabenzuordnung im Betrieb eines Balanced-Scorecard-Systems	303
4.2.2.3	Aufgabenzuordnung in engpaßbezogenen Informationssystemen	307
4.2.2.4	Fazit	311
4.2.3	Zuordnung der Informationsversorgung im Bereich Kundenzufriedenheit	311
4.2.3.1	Analyse des Literaturbeispiels	312
4.2.3.2	Vertiefung der Analyse	313
4.2.3.3	Erweiterung der Analyse	314
4.2.4	Fazit	317
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>319</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>323</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>355</b>

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Struktur des Aufgabenzuordnungsproblems zum Controller (vereinfacht)	1
Abbildung 2: Artenteilung und strukturelle Spezialisierung	43
Abbildung 3: Literaturbeispiele für Gliederungen mit Ähnlichkeit zu den Aufgabenzuordnungsaspekten	47
Abbildung 4: Abdeckung des Untersuchungsfelds durch die Aufgabenzuordnungsaspekte	50
Abbildung 5: Controllerbezug und Quellen der Aufgabenzuordnungsaspekte	51
Abbildung 6: Unterstellte Wirkungsweise des Umfelds auf die Aufgabenzuordnung	53
Abbildung 7: Komponenten der Eignung – Überblick	63
Abbildung 8: Komponenten der Qualifikation	70
Abbildung 9: Exemplarische Darstellung des Anforderungsprofils einiger potentieller Controlleraufgaben und der resultierenden Schnittstellen	77
Abbildung 10: Einordnung und Aspekte endogener komparativer Vorteile	89
Abbildung 11: Zusammenfassende Übersicht wichtiger Teilaspekte im Bereich der Eignung	109
Abbildung 12: Koordination und Kommunikation	111
Abbildung 13: Exemplarische Darstellung der Kommunikation mit und ohne Informationsmittler	133
Abbildung 14: Unterstützung der Koordination durch Normierung	148
Abbildung 15: Analytische Hilfsmodelle zur koordinationskostenoptimalen Integration von Controlleraufgaben	153
Abbildung 16: Beispiel für Informationsbeziehungen zwischen potentiellen Controlleraufgaben	156
Abbildung 17: Die Zuordnung der Controlleraufgaben zum Aufgabenfeld der Manager reduziert deren Bearbeitungskapazität für eigene Aufgaben	159
Abbildung 18: Beispielhafte Ermittlung des wissensökonomischen Reifegrades von (Zwischen-)Produkten	170
Abbildung 19: Zusammenfassende Übersicht wichtiger Teilaspekte im Bereich der Koordination	175
Abbildung 20: Formen der Arbeitsteilung	237
Abbildung 21: Struktur wesentlicher Teilaussagen der Unterkapitel 3.3.4.1 und 3.3.4.2	245
Abbildung 22: Zusammenfassende Übersicht wichtiger Teilaspekte im Bereich Verhalten	274
Abbildung 23: Abfolge bei der Anwendung der Aufgabenzuordnungsaspekte	276
Abbildung 24: Zusammenfassende Übersicht der Aufgabenzuordnungsaspekte	278

Abbildung 25: Exemplarische Höhe der Koordinationskosten des Controllers als Berater	287
Abbildung 26: Angenommene Aufgabensituation, falls sich das interne Rechnungswesen am externen orientiert	295
Abbildung 27: „Raster zur Zuordnung der Controlling-Aufgaben auf Marketingmanager und Controller: Informationsversorgung“	312

## **Verzeichnis der Anwendungsbeispiele**

Anwendungsbeispiel 1: Der Controller als Teammitglied	83
Anwendungsbeispiel 2: Der Controller als Trainer	101
Anwendungsbeispiel 3: Der Controller als Informationsmittler	134
Anwendungsbeispiel 4: Der Controller als Normierer	145
Anwendungsbeispiel 5: Der Controller als Change Agent	198
Anwendungsbeispiel 6: Rollenaufteilung im Team bei steigender Dynamik	241
Anwendungsbeispiel 7: Der Controller als Planer	257
Anwendungsbeispiel 8: Der Controller als Berater	284
Anwendungsbeispiel 9: „Selbstcontrolling“ in der Informationsversorgung?	309