

NR. 1

**Heinz Lothar Grob**

# **Positionsbestimmung des Controlling**

INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSINFORMATIK DER WESTFÄLISCHEN WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER  
GREVENER STR. 91, 48159 MÜNSTER, TEL. (0251) 83-9752, FAX. (0251) 83-9754  
EMAIL: GROB@UNI-MUENSTER.DE  
<http://www-wi.uni-muenster.de/aw/>

September 1996

# **INHALT**

<b>1 Zum Begriff Controlling</b>	<b>1</b>
<b>2 Institutionalisierung des Controlling</b>	<b>4</b>
<b>3 Entwicklungsfelder des Controlling</b>	<b>5</b>
<b>4 Ausgewählte Entwicklungsfelder</b>	<b>6</b>
4.1 Neue Konzepte der Leistungs- und Kostenrechnung	6
4.2 Integrationstendenzen	10
4.3 Prozeßcontrolling	13
4.3.1 Konzeption	13
4.3.2 Aufgaben des prozeßorientierten Controlling	16
<b>5 Berufsbildwandel im Controlling</b>	<b>17</b>
<b>Literatur</b>	<b>20</b>

## 1 Zum Begriff Controlling

Dem Controlling-Begriff und dem darin zum Ausdruck kommenden Grundverständnis wird nicht nur in der akademischen Lehre, sondern auch in der Praxis regelmäßig viel Aufmerksamkeit geschenkt. Das Motiv der Praxis ist leicht nachvollziehbar: Die Implementierung von Controlling-Konzepten bedeutet für viele „Betroffene“ (z. B. für Leiter von Profit Centern oder für die Führung von Rechenzentren) eine Offenlegung von Potentialen, Leistungen und Kosten und damit eine Einengung des sog. *Organizational Slacks*.<sup>1</sup> Dabei bietet der Controlling-Begriff neben einer Abgrenzung von Aufgaben auch Aussagen über die generelle Zielsetzung des Konzepts. Im Bereich der Lehre und Forschung wurde (und wird) skeptisch gefragt, ob Controlling im Vergleich zur Unternehmensplanung und anderen traditionellen dispositiven Aufgaben „alter Wein in neuen Schläuchen“ darstellt.<sup>2</sup> Wenn es so wäre, müßten Lehrveranstaltungen nicht reformiert werden und bei der Neuauflage von Büchern könnten alte Konzepte weiterbestehen. Controlling hat an den Hochschulen in den letzten Jahren eine weite Verbreitung gefunden. Als Befundmaterial können neben der starken Zunahme an Literaturbeiträgen und Stellenanzeigen auch die (Um-)Etikettierungen bzw. Neuentwicklungen von Lehrveranstaltungen im betriebswirtschaftlichen Curriculum herangezogen werden. Als Funktion, aber auch als organisatorische Institution ist das Controlling mittlerweile ein fester Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Praxis und damit zu einem wichtigen Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre geworden. Neuerdings wird auch versucht, durch eine Verbindung von allgemeinen theoretischen Ansätzen, wie der Principal-Agent-Theorie, dem überwiegend praxisorientierten Controlling eine verhaltenswissenschaftliche theoretische Grundlage zu schaffen.<sup>3</sup>

Trotz der zunehmenden Verbreitung des Controlling liegt eine unumstrittene inhaltliche Beschreibung - und damit eine anerkannte allgemeine Definition - noch nicht vor. Dies dürfte aufgrund der dynamischen durch wissenschaftlichen und technologischen Fortschritt gekennzeichneten Entwicklung neuer DV-gestützter Ansätze verursacht sein.

Der Anfang vieler Mißverständnisse dürfte der Versuch gewesen sein, Controlling *etymologisch* zu definieren. Wird die sprachliche Herkunft des Begriffs zu seiner inhaltlichen Konkretisierung herangezogen, so wird Controlling durch Übersetzung des Begriffs „to control“ erklärt. Das Wesen des Controlling besteht demnach im Lenken und Steuern eines Unternehmens oder - allgemeiner - einer Institution.<sup>4</sup> Indes ist eine etymologisch motivierte Beschreibung von neuen Konzepten von vornherein verfehlt. Auch die Überlegung, Controlling aufgrund *empirischer Erhebungen* („Controlling is what Controllers do“) zu definieren, ist aus

---

<sup>1</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1985).

<sup>2</sup> Vgl. Küpper, H.-U. (1990).

<sup>3</sup> Vgl. Ossadnik, W. (1996), S. 277 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Lachnit, L. (1992), S. 1.

der Sicht einer praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre nicht als sinnvoll anzusehen. Vielmehr ist *zweckorientiert* zu fragen, was unter Controlling verstanden werden *sollte*.

Eine in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig übernommene Definition von Controlling stammt von Horváth. Horváth versteht hierunter ein „Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd koordiniert und auf diese Weise die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt.“<sup>1</sup>

Wird aus der oben genannten Definition eine Positionsbestimmung abgeleitet, so erfüllt das Controlling vorrangig eine *Koordinationsfunktion*.<sup>2</sup> In institutioneller Hinsicht bleibt offen, *welche* Organisationseinheit diese Koordination vornehmen könnte. Bedeutsam ist nur, daß es sich um eine Führungsaufgabe handelt, die - falls dies unter transaktionsökonomischen Gesichtspunkten sinnvoll ist - an einen oder an mehrere hierarchisch untergeordnete Organisationseinheiten delegiert werden kann.

Aus der starken Betonung der Koordinationsaufgabe beim Controlling resultiert eine zu enge Betrachtung. So zeigt eine Analyse von Stellenanzeigen für Controller, daß das Controlling in der Praxis nicht nur die *Koordination* zu verantworten hat, sondern daß auch die *Durchführung* von Planung und Kontrolle zum Aufgabenumfang des Controlling gehört. Aufgrund dieser Überlegungen wird es für zweckmäßig gehalten, den Controlling-Begriff durch die beiden folgenden *Aufgabenklassen*, die der Unterstützung der Unternehmensführung dienen, zu definieren:<sup>3</sup>

- (1) Schaffung und Betreuung einer Infrastruktur zur Informationsversorgung bei der Planung und Kontrolle (= *systemgestaltende Aufgaben*)
- (2) Koordination von Planung und Kontrolle sowie deren Durchführung (= *systemnutzende Aufgaben*)

zu (1) Im Mittelpunkt der ersten Aufgabenklasse steht die Überlegung, daß das gesamte wirtschaftliche Geschehen durch Informationsflüsse abbildbar ist. Dem Controlling kommt die Aufgabe zu, die Informationsversorgung des Management bei der Unternehmenssteuerung zu gewährleisten. Zu diesem Zweck muß eine *Infrastruktur zur Unterstützung der Planung und Kontrolle mit Informationen* geschaffen werden.

Während dem Informationsmanagement hierbei die Aufgabe zugeordnet wird, die Infrastruktur in *DV-technischer* Hinsicht zu gestalten, hat das Controlling eine betriebswirtschaftlich sinnvolle *inhaltliche* Ausprägung des Informationsbedarfs zu verantworten. Deshalb hat das Controlling an der Entwicklung eines Informationsversorgungssystems mitzuarbeiten, das

---

<sup>1</sup> Horváth, P. (1994), S. 144.

<sup>2</sup> Vgl. Weber, J. (1995), S. 29.

<sup>3</sup> Vgl. Grob, H. L. (1995 b), S. 315.

die art-, zeit- und mengengerechte Informationsversorgung des Management ermöglicht und damit Planung und Kontrolle unterstützt.<sup>1</sup>

Die vom Controlling geschaffene Infrastruktur zur Informationsversorgung stellt einen Teil des gesamten betrieblichen Informations- und Kommunikationssystems der Unternehmung dar, in dem sowohl qualitative Führungsinformationen als auch quantitative Ausführungsinformationen verarbeitet werden. Die Infrastruktur hat die informationswirtschaftlichen Teilaufgaben der Informationsbedarfsermittlung, -beschaffung, -speicherung und -übermittlung zu erfüllen. Dazu sind neben Datenbanken und Anwendungsprogrammen des Rechnungswesens (insbesondere der Leistungs- und Kostenrechnung) auch Entscheidungsunterstützungssysteme erforderlich.

Neben der Konzeptionierung eines Informationssystems ist es Aufgabe des Controlling, das System zu betreuen und bei Bedarf *anzupassen*, um dessen Funktionssicherung auf Dauer zu gewährleisten. Das Controlling koordiniert hierbei den Informationsbedarf, die Informationserzeugung und die Informationsbereitstellung des Planungs- und Kontrollsystems.

zu (2) Das zweite Aufgabengebiet ist die *Koordination und Durchführung von Planung und Kontrolle* sowie die Mitarbeit bei diesen Aufgaben durch *Nutzung* des Informations- und Kommunikationssystems. Dabei wird die Informationsversorgungsfunktion durch das Controlling nicht als eigenständige Aufgabe, sondern als Teil von Planung und Kontrolle verstanden; denn ohne die Versorgung mit relevanten Informationen ist Planung und Kontrolle a priori nicht möglich.

Die *Koordination* der Planung und Kontrolle ist notwendig, da ein heterogenes und arbeitsteilig organisiertes Unternehmen in Funktionsbereiche und Hierarchieebenen gegliedert ist, deren Pläne aufeinander abgestimmt werden müssen. Nur eine koordinierte Planung versetzt das Management in die Lage, die Gesamtunternehmung effizient zu steuern. Mit Hilfe der Koordination werden die Teilaktivitäten auf die Erreichung der Gesamtaufgabe und des Gesamtziels der Unternehmung ausgerichtet. Dem Controlling stehen dafür technokratische, organisatorische und personenorientierte Koordinationsmechanismen zur Verfügung.<sup>2</sup>

In der Literatur besteht Konsens darüber, daß die Koordination als eine wesentliche Aufgabe des Controllers anzusehen ist: Die Koordinationsaufgabe innerhalb des Managementsystems und insbesondere im Bereich der Planung, Kontrolle und Informationsverarbeitung wird als konstitutiv für das Controlling angesehen.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Lachnit, L. (1992), S. 13.

<sup>2</sup> Vgl. Kieser, A., Kubicek, H. (1992), S. 103 f.

<sup>3</sup> Vgl. Weber, J. (1995), S. 31-51; Horváth, P. (1994), S. 142-145.

Sinnvoll erscheint, daß eine Organisationseinheit, die das Planungs- und Kontrollsystem einer Unternehmung betreut und koordiniert und auch die hierfür notwendigen Informationssysteme und Koordinationsmechanismen festlegt, auch die Planung und Kontrolle - zumindest in Teilbereichen - selbst *durchführt*. Das Controlling verfügt schließlich über umfassende Kenntnis der Instrumente, Techniken und Modelle zur Unternehmenssteuerung. Würde der Controller tatsächlich nur koordinieren, wäre dies in vielen Fällen - und dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmungen - *ineffizient*, weil das breite Fachwissen und die Qualifikation bei der Nutzung der entwickelten Systeme nicht eingesetzt würden und personelle Redundanzen entstünden. Der systemnutzende Aufgabenbereich sollte deshalb nicht nur die Koordination, sondern auch die Durchführung von Planung und Kontrolle beinhalten.<sup>1</sup>

Ziel des Controlling ist also die optimale Unterstützung des Management durch Instrumente, Konzepte und letztlich durch Informationen. Vor dem Hintergrund einer hohen Dynamik der Märkte, umfassender politischer und weltwirtschaftlicher Veränderungen und starkem technischen Fortschritt mit immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen gilt es, durch managementunterstützende Aktivitäten die Adaptions- und Antizipationsfähigkeit der Gesamtunternehmung zu erhöhen. Das Controlling hat dabei insbesondere die Aufgabe, Informationen über *Veränderungen* bereitzustellen, um Entwicklungen rechtzeitig erkennen und Korrekturmaßnahmen frühzeitig einleiten zu können. Die durch das Controlling geschaffenen Freiräume im Managementprozeß ermöglichen letztlich eine Steigerung der Führungseffizienz.<sup>2</sup>

## 2 Institutionalisierung des Controlling

Der Zusammenhang zwischen Unternehmensführung, zu der nicht nur die Topebene, sondern auch die Führung selbständiger Teilbereiche (z. B. Profit Center) gehören, und der Organisationseinheit Controlling, in der Spezialisten („Controller“) tätig sind, läßt sich wie folgt interpretieren: Die Unternehmensführung hat die Aufgabe, das Gesamtsystem zu steuern (to control), analog nimmt die Führung eines Profit Centers diese Aufgabe für sein Teilsystem wahr. Hierbei werden die Verantwortungsträger von Spezialisten unterstützt, deren Aufgabe es ist, die erforderlichen Informationen in wirtschaftlich sinnvoller Weise verfügbar zu machen.

Diese Aufgaben müssen aber nicht zwangsläufig von Spezialabteilungen wahrgenommen werden. Sie können auch als Self-Controlling integraler Bestandteil operativer Tätigkeiten (z. B. Verkaufen) sein. Außerdem lassen sich die Leistungen der Controlling-Abteilung von Beratergesellschaften fremdbeschaffen. Eine Trennung nach Trägern und Empfängern erlaubt es, zwischen originärem und derivativem sowie internem und externem Controlling zu unterscheiden (vgl. Abb. 1).

---

<sup>1</sup> Vgl. Grob, H. L. (1995 a), S. 5; Grob, H. L. (1995 b), S. 315.

<sup>2</sup> Vgl. Horváth, P. (1994), S. 144; Reichman, T. (1995), S. 12; Weber, J. (1995), S. 50.

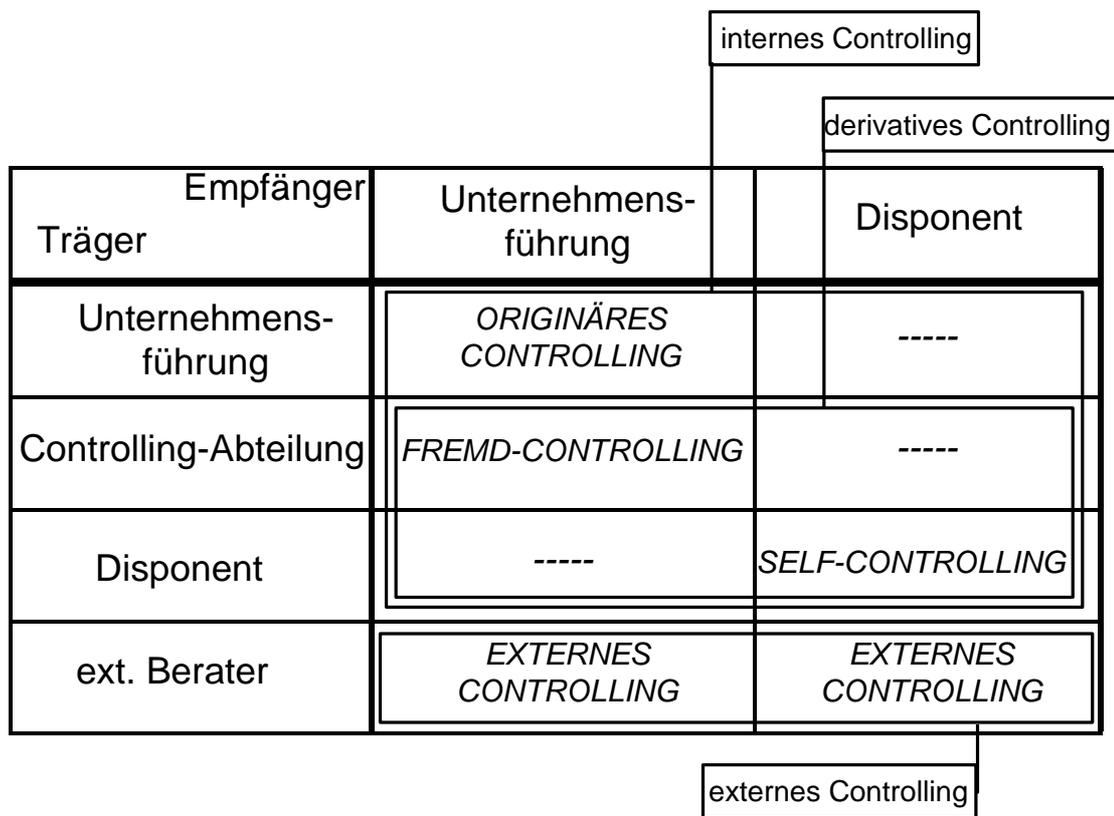


Abb. 1: Visualisierung von Konzepten des Controlling in Bezug auf Träger und Empfänger

### 3 Entwicklungsfelder des Controlling

Die Weiterentwicklung des Controlling vollzieht sich auf unterschiedlichen Feldern gleichzeitig. Während bei einer datenorientierten Sichtweise Executive-Information-System-Konzepte<sup>1</sup>, Data-Warehouse und Data-Mining in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt sind, kommt bei einer modell- und methodenorientierten Betrachtung Investitionskalkülen, Simulationsmodellen sowie finanz- und realwirtschaftlichen Planungsmodellen zunehmende Bedeutung zu. Durch die gestiegene Leistungsfähigkeit von Computern können Optimierungsverfahren, die früher vorwiegend im universitären Bereich eingesetzt worden sind, nunmehr auch in der Praxis genutzt werden.

Wird das Rechnungswesen, zu dem neben der Finanzbuchhaltung die Leistungs- und Kostenrechnung sowie Budgetierungssysteme zu zählen sind, in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt, so wird deutlich, daß hier ebenfalls eine Reihe neuer Konzepte im Hinblick auf die verbesserte Erfüllung von Aufgaben des Controlling in der Diskussion befindlich ist.

<sup>1</sup> Vgl. Henneböle, J. (1995).

Während bezüglich der Neugestaltung des Rechnungswesens Integrations- und Separationsansätze miteinander konkurrieren, werden im Verhältnis von Investitionscontrolling und operativem Controlling integrative Konzepte vorgeschlagen, um letztlich die Divergenz zwischen lang- und kurzfristigen Analysen zu überwinden. Einen besonderen Schwerpunkt bildet die Substitution einer funktions- und strukturorientierten Sichtweise durch eine prozeßorientierte Betrachtung.

Im Rahmen dieses Beitrages sollen drei Entwicklungsfelder stärker herausgearbeitet werden:

- (1) Bei der Leistungs- und Kostenrechnung, die eine wesentliche Datenbasis des Controlling darstellt, wird die Einführung einer aufwandorientierten nominalen Kostenrechnung diskutiert. Außerdem finden Ansätze zur Prozeßkostenrechnung zunehmende Verbreitung. Schließlich wird bei vielen Fragestellungen, die traditionsgemäß auf Basis der Leistungs- und Kostenrechnung verantwortet wurden, in stärkerem Maße finanzplanorientierten Lösungen Aufmerksamkeit geschenkt.
- (2) Durch neue Konzepte des Controlling läßt sich die Divergenz zwischen der langfristigen Betrachtung des Investitionscontrolling und der kurzfristigen des operativen Controlling überwinden.
- (3) Das Zusammenspiel von Prozeßmanagement und Prozeßcontrolling führt in einer Vielzahl von Unternehmungen zu einem erheblichen effizienzsteigernden organisatorischen Wandel.

Auf die hier herausgestellten Entscheidungsfelder wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen. Die Entwicklung und Nutzung der neuen Konzepte durch das Controlling wirft die Frage nach einem Berufsbildwandel des Controllers auf. Hierzu sind abschließend einige empirische Erhebungen vorzustellen.

## 4 Ausgewählte Entwicklungsfelder

### 4.1 Neue Konzepte der Leistungs- und Kostenrechnung

Die für das Controlling relevante Leistungs- und Kostenrechnung befindet sich im Wandel. Im folgenden werden in der Diskussion befindliche Entwicklungsrichtungen aufgezeigt.

zu (1) Aufwandorientierte nominale Kostenrechnung

Ist die deutsche Rechnungslegung zum Schutz des Gläubigers primär durch den Grundsatz der vorsichtigen Bewertung geprägt, so dominiert der Grundsatz der „Fair Presentation“ die amerikanische Rechnungslegung. Der Gedanke, die wirtschaftliche Lage des Unternehmens *wahrheitsgemäß* und frei von bilanzpolitischen Bewertungsspielräumen anhand des „Fair Value“

darzustellen<sup>1</sup>, stimmt im wesentlichen mit dem der Leistungs- und Kostenrechnung überein. Unter Berücksichtigung der Bestrebungen zur Vereinheitlichung der internationalen Rechnungslegung und einer stärkeren Orientierung an internationalen - insbesondere angloamerikanischen - Vorschriften zur Rechnungslegung wird die Annäherung des internen Rechnungswesens an die Grundsätze des externen Rechnungswesens in Form einer aufwandorientierten nominalen Kostenrechnung diskutiert.

Ursache ist der Wunsch nach einer Aufhebung des dualen Systems mit der Trennung in eine interne und externe Ergebnisrechnung sowie die damit verbundene Unterscheidung von Aufwendungen und Kosten.<sup>2</sup> Einige inländische Unternehmen tragen dieser Entwicklung bereits Rechnung und haben ihr internes Rechnungswesen umstrukturiert. So wurde z. B. die Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren durchgeführt, um hierdurch ihren Einsatz als internes Informations- und Steuerungsinstrument zu ermöglichen. Die bisherige interne Ergebnisrechnung konnte entfallen, da die Gewinn- und Verlustrechnung für interne Zwecke „zusätzlich als Zwischensumme das operative Ergebnis als Aussage über den wirtschaftlichen Erfolg ... nach kalkulatorischer Verzinsung des gebundenen Vermögens“ enthält.<sup>3</sup>

Das operative Ergebnis stellt den Umsatzerlösen die Umsatzkosten, die Forschungs- und Entwicklungskosten, die Vertriebskosten und die allgemeinen Verwaltungskosten gegenüber. Es enthält damit weder Aufwendungen noch Erträge, die aus dem Imparitätsprinzip resultieren, insbesondere keine Veränderungen durch außerplanmäßige Abschreibungen. Nicht enthalten sind darüber hinaus Geschäftsvorfälle, die die Finanzsphäre betreffen. So werden - im Gegensatz zum Handelsbilanzergebnis - Beteiligungs-, Zins- und übrige Finanzergebnisse nicht berücksichtigt.

Als kalkulatorische Kosten werden abweichend von der externen Ergebnisermittlung lediglich kalkulatorische Zinsen auf das betriebsnotwendige Vermögen berechnet. Kalkulatorische Abschreibungen und Wagnisse gehen nicht in die Ergebnisrechnung ein. Statt dessen gehen „die handelsbilanziellen Abschreibungen und die tatsächlich eingetretenen Risiken in die Ergebnisrechnung“.<sup>4</sup> Zur Erzeugung von Informationen, die Rückschlüsse auf die Substanzerhaltung der Unternehmung zulassen, wird die Berechnung der kalkulatorischen Zinsen zu Marktzinssätzen durchgeführt, und das gebundene betriebsnotwendige Kapital wird zum Nominalwert angesetzt.

Bei der aufwandorientierten nominalen Kostenrechnung wird somit eine Unterscheidung zwischen Aufwendungen und Kosten mit Ausnahme der kalkulatorischen Zinsen obsolet. Die

---

<sup>1</sup> Vgl. Groß, Ch., Isele, H., Jung, W. (1989), S. 56 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Ziegler, H. (1994), S. 177.

<sup>3</sup> Ebenda, S. 178.

<sup>4</sup> Ebenda, S. 180.

Neuausrichtung der internen Rechnungslegung auf Größen des externen Rechnungswesens stellt somit die Bedeutung einer eigenständigen Leistungs- und Kostenrechnung in Frage. Tatsächlich dürfte die aufwandorientierte nominale Kostenrechnung jedoch primär für das Controlling international tätiger Konzerne Verbreitung finden. Dabei dürften auch transaktionskostenökonomische Argumente von besonderer Wichtigkeit sein. Mit einer allgemeinen Verbreitung der aufwandorientierten nominalen Kostenrechnung ist kurzfristig nicht zu rechnen, da der Umstellungsaufwand nicht unerheblich ist.

#### zu (2) Prozeßkostenrechnung

Die steigende Automatisierung der Fertigungsbetriebe hat zu einer erheblichen Zunahme des Anteils der fixen Kosten und damit der Gemeinkosten geführt. Da der Anteil der Fertigungslöhne an den Gesamtkosten gleichzeitig rückläufig war, ergaben sich häufig Gemeinkostenzuschlagssätze von mehr als 500 %, so daß die Ergebnisse der Selbstkostenkalkulation nicht mehr plausibel begründbar waren und folglich gegen das Akzeptanzprinzip verstießen.<sup>1</sup>

Als Reaktion auf diese Entwicklung wurde ein neues Kostenrechnungssystem konzipiert, bei dem nicht mehr die Kostenstelle, sondern der kostenstellenübergreifende Prozeß als Bezugsgröße der Kostenzurechnung angesehen wird. Das Rechnungssystem wird als Activity Accounting, Activity Based Costing oder Cost-Driver-Accounting-System und im deutschsprachigen Raum als *Prozeßkostenrechnung* bezeichnet.<sup>2</sup>

Ziel der Prozeßkostenrechnung ist die Erfassung und Analyse der Kosten eines typischen Prozesses, der durch sich wiederholende Vorgänge definiert ist. Die Prozeßkostenrechnung wird vor allem in indirekten Bereichen einer Unternehmung, zu denen insbesondere die logistischen, qualitätsbezogenen und planerischen Transaktionen gehören, angewendet.

Beispiele für Prozesse des indirekten Leistungsbereichs sind:

- Angebot bearbeiten,
- Material bestellen,
- Fertigerzeugnisse lagern.

Das System dient insbesondere dazu, Kostenwirkungen transparent zu machen und durch Einsparungen, die aufgrund eines systematischen Kostenmanagements der Gemeinkosten möglich werden, die Effizienz zu erhöhen.

Die Prozeßkostenrechnung ist ein Kostenrechnungssystem auf Vollkostenbasis, da einem Kalkulationsobjekt *sämtliche* Kosten zugerechnet werden. Die an der Vollkostenrechnung geäu-

---

<sup>1</sup> Vgl. Grob, H. L. (1996), S. 176.

<sup>2</sup> Vgl. Horváth, P., Mayer, R. (1989), S. 214-219; Kaplan, R. S. (1985), S. 10-16; Coenenberg, A. G. (1993), S. 193-222.

Berte Kritik trifft also auch auf die Prozeßkostenrechnung zu. Dies ist der Hauptgrund dafür, daß die Prozeßkostenrechnung in der Literatur<sup>1</sup> kontrovers diskutiert wird. Trotz dieser Kritik wird das Grundkonzept auf der Basis neuerer Ansätze des Prozeßmanagements weiterentwickelt.<sup>2</sup>

#### zu (3) Leistungsrechnung

Die Leistungsrechnung zur Erfassung und Dokumentation von Marktleistungen, innerbetrieblichen Leistungen und Lagerleistungen, ist als gleichberechtigtes System neben der Kostenrechnung relativ neu. Zum einen muß die Leistungsrechnung Aussagen über die Ergebnisse der Marktsegmentierung leisten, zum anderen muß sie in ein konsistentes System zur Kostenrechnung gebracht werden, um den Leistungen einzelner Leistungsträger (z. B. Kunden) die entsprechenden Kosten gegenüberzustellen.

Die Entwicklung neuer Systeme der Leistungsrechnung verlangt, daß die Bewertungsfrage insbesondere bei Lager- und innerbetrieblichen Leistungen in der Betriebswirtschaftslehre neu diskutiert wird. Auch die systeminterne Erfassung und Bewertung des Auftragseingangs sollte zur Ausrichtung der Leistungs- und Kostenrechnung als ein Frühwarnsystem des Controlling überlegt werden. Durch eine prozeßorientierte Betrachtung und durch die Integration von Performance Measurement wird der Informationsgehalt der Leistungsrechnung erheblich verbessert.<sup>3</sup>

#### zu (4) Finanzplanorientierte Methoden

Die Bewertungsproblematik - insbesondere bei den kalkulatorischen Abschreibungen und den kalkulatorischen Zinsen - sowie die Problematik, die für langfristige Vorhaben entscheidungsrelevanten Kosten zu erfassen, legt nahe, die Leistungs- und Kostenrechnung um finanzplanorientierte Konzepte zu ergänzen. Dies gilt z. B. für die Kalkulation langfristiger Preisuntergrenzen und für die Fixierung von Kostenbudgets im Rahmen von Target Costing. Durch neuere Konzepte des Controlling wird versucht, die Schwächen des einperiodigen Rentabilitätsmaßes *Return on Investment* zu überwinden und bei der Planung *und* Kontrolle einen langfristigen Zeitraum von mehreren Jahren zugrunde zu legen.<sup>4</sup> Auch in diesem Fall ist eine Abkehr von güterwirtschaftlich orientierten Rechnungsgrößen - also Leistungen und Kosten - und eine Hinwendung zu Zahlungen erforderlich. Zwar sind derartige Controlling-Konzepte zu aufwendig, um das Grundkonzept einer güterwirtschaftlichen Betrachtung zu verdrängen, so daß sie nur in Spezialfällen eingesetzt werden. Darüber hinaus können aber auch theoretische Er-

---

<sup>1</sup> Vgl. Küting, K., Lorson, P. (1991), S. 1421-1433.

<sup>2</sup> Vgl. Volck, S. (1996).

<sup>3</sup> Vgl. Grob, H. L. (1996), S. 154-161.

<sup>4</sup> Vgl. Grob, H. L. (1995 b), S. 330.

kenntnisse aus einer finanzplanorientierten Betrachtung in die Leistungs- und Kostenrechnung transferiert werden.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Kostenrechnung im *Umbruch* befindlich ist. Zur Leistungsrechnung kann dagegen die These aufgestellt werden, daß sie sich im *Aufbruch* befindet und als Datenbasis für das Controlling zunehmende Bedeutung erlangen wird.

## 4.2 Integrationstendenzen

Investitionsentscheidungen gehören zum Bereich des strategischen Controlling. Aufgrund der Langfristigkeit derartiger Vorhaben sollte hierbei nicht in den Kategorien von Leistungen und Kosten, sondern mit Ein- und Auszahlungen gerechnet werden. Grund hierfür ist die Bedeutung der Zinsen im langfristigen Kalkül. Nur bei Verwendung von periodenspezifischen Ein- und Auszahlungen läßt sich eine realitätsnahe Entwicklung der dem Investitionsvorhaben zurechenbaren Finanzbestände abbilden. Zu den entscheidungsrelevanten Zahlungen zählen hierbei auch die Steuern. Der Ansatz von Steuern in der Investitionsrechnung ist deshalb evident.<sup>1</sup>

Als Controlling-Instrumente zur Beurteilung von Investitionen werden überwiegend die klassischen Methoden der Wirtschaftlichkeitsrechnung eingesetzt, zu denen die Kapitalwert-, die Annuitäten-, die interne Zinsfuß- und die Pay-off-Methode gehören. Erleichtert wird die Anwendung dieser finanzmathematischen Verfahren durch eine formelmäßige Unterstützung in Tabellenkalkulationsverfahren. Indes sind die klassischen Investitionsrechnungsmodelle mit wirklichkeitsfremden Prämissen behaftet, so daß eine Ausbaufähigkeit an reale Verhältnisse schwierig ist. Wegen der formelmäßigen Verdichtung zum jeweiligen Zielwert (z. B. zum internen Zinsfuß) weisen sie nur eine geringe Transparenz auf. So läßt sich beispielsweise die Entwicklung der finanziellen Bestände im Zeitablauf nicht unmittelbar aus der finanzmathematischen Rechnung ablesen.

In zunehmendem Maße setzen sich deshalb finanzplanorientierte Verfahren der Investitionsrechnung durch, die durch die Eigenschaften Ausbaufähigkeit und Transparenz gekennzeichnet sind.<sup>2</sup> Im Mittelpunkt dieser Ansätze steht ein Finanzplan, der wegen der expliziten Darstellung der Finanzierungsseite als *vollständiger Finanzplan (VOFI)* bezeichnet wird. Der generelle Aufbau eines VOFIs ist in Abb. 2 dargestellt worden. Die Berechnung des Zielwertes (z. B. des Endwertes am Planungshorizont) erfolgt entweder periodisch-sukzessiv durch finanzwirtschaftliche Dispositionen (z. B. Tilgung und Aufnahme von Krediten bzw. Durchführung von Reinvestitionen) oder durch Einsatz des Optimierungsverfahrens der Linearen Programmierung. Bei beiden methodischen Möglichkeiten wird dafür gesorgt, daß der Finanzierungssaldo jeder Periode gleich Null ist, d. h. daß ein liquiditätsmäßiges Gleichgewicht er-

---

<sup>1</sup> Vgl. Grob, H. L. (1995 a), S. 290.

<sup>2</sup> Ebenda, S. 77 ff.

zeugt wird. Neben den Bewegungsgrößen (z. B. Cash flows, Reinvestitionen) ist im VOFI auch die Entwicklung der Guthaben- und Kreditstände enthalten. Das Modell ist in einer Vielzahl von Ausbaustufen auch als Excel-Template realisiert worden.

Planungszeitraum					
t=0	t=1	...	t=n	t=n+1	t=h
Nutzungsdauer des Investitionsprojektes					
Anschaffungs- auszahlung					
	Einzahlungsüberschüsse (Cash flow ohne Zinsen vor Steuern)				
			Liquidations- überschuß		
aktuelle Ergänzungs- investitionen	Reinvestitionen			zukünftige Ergänzungs- investitionen	
Eigenkapital					
	laufende Einlagen				
Anfangsentnahme	lfd. Entnahmen				
Anfangskredit	zwischenzeitliche Finanzierung				
Steuerzahlungen					
Finanzierungssaldo = 0					
Guthabenstand					
Kreditstand					
Bestandssaldo					

Abb. 2: Die schematische Darstellung eines VOFIs

Im VOFI können beliebige monetäre Zielwerte - also auch die der klassischen Verfahren *mit* und *ohne* Steuern - berechnet werden. Die Ausbaufähigkeit in bezug auf die Berücksichtigung steuerlicher Besonderheiten, der Ungewißheit und der Prognosedaten sowie die detaillierten Möglichkeiten einer Investitionskontrolle machen den VOFI zu einem vielfältig nutzbaren Instrument des Investitionscontrolling.

Zur rechnerischen Fundierung von Investitionsentscheidungen dienen regelmäßig die oben beschriebenen Methoden des *strategischen* Investitionscontrolling. Hierbei wird ein langfristiger Betrachtungszeitraum zugrunde gelegt. Die Zielwerte werden auf der Basis von Ein- und Auszahlungen berechnet. *Sobald* das Investitionsobjekt in die investierende Unternehmung integriert worden ist, finden Konzepte des *operativen* Controlling Anwendung. Hierbei wird von einem kurzfristigen Zeitraum ausgegangen und mit Kosten und Leistungen gerechnet. Der Übergang vom strategischen zum operativen Controlling, der einhergeht mit einem Wechsel von der langfristigen zur kurzfristigen Betrachtung, stellt einen *Methodenbruch* dar. Dies zeigt sich besonders deutlich durch die inhaltlichen Unterschiede der Rentabilitätsmaße *vor* und *nach* Durchführung der Investition (vgl. Abb. 3).

Zeitraum	langfristig	kurzfristig	
Controlling-konzept	strategisches Controlling	operatives Controlling	
Situation	<i>vor</i> Akquisition	<i>nach</i> Akquisition	
Controlling-Aufgabe	Investitionsplanung	operative Planung	operative Kontrolle
Controlling-Instrument	Ermittlung des internen Zinsfußes bzw. der VOFI-Gesamtkapitalrentabilität unter Berücksichtigung von Steuern	Ermittlung eines Plan-ROI ohne Berücksichtigung von Steuern	Soll-Ist-Vergleich beim ROI ohne Berücksichtigung von Steuern

Abb. 3: Der Methodenbruch im Controlling bei der Planung und Kontrolle eines akquirierten Geschäftsbereichs<sup>1</sup>

Strategisches und operatives Controlling gehen häufig von unterschiedlichen Controlling-Instrumenten aus. Während *vor* der Entscheidung bei Verwendung der klassischen Methoden im allgemeinen der interne Zinsfuß bzw. beim Konzept der vollständigen Finanzplanung die VOFI-Gesamtkapitalrentabilität zur Bestimmung der Vorteilhaftigkeit verwendet wird, steht *nach* der Durchführung der Investition der Return on Investment im Mittelpunkt der Betrachtung. Dies ist problematisch, weil einige Entscheidungen (z. B. unterlassene Instandhaltungen oder unterlassene Maßnahmen für Werbung, Forschung und Entwicklung), die zur kurzfristigen Stabilisierung des Return on Investment getroffen werden, langfristig die Gesamtkapitalrentabilität der Unternehmung sinken lassen.

Zur Überwindung der Problematik sollte auch für die Investitionskontrolle ein langfristig aufgespannter Zeitraum zugrunde gelegt werden. Allerdings erfordert dieses Konzept eine Reihe

<sup>1</sup> Vgl. Grob, H. L. (1995 b), S. 317.

zusätzlicher Prognosewerte. Kapitalkosten- und Ertragsteuersätze können hierbei als Verrechnungssätze in pauschaler Form angesetzt werden. Ein weiteres Problem stellt die Bewertung der noch nicht abgeschlossenen Aktivitäten am Planungshorizont dar.

Wenn es gelingt, die Daten des zu kontrollierenden Investitionsprojektes in einem VOFI zusammenzustellen, lassen sich beliebige monetäre Zielwerte ermitteln, die einen sinnvollen - nicht durch einen Methodenbruch gestörten - Vergleich ermöglichen. Eine derartige strategische Kontrolle ist natürlich nur für größere abgrenzbare Projekte (z. B. den Kauf einer ganzen Unternehmung) sinnvoll realisierbar. Nach Überwindung des Methodenbruchs ergibt sich ein einheitliches Instrument und eine einheitliche Zielsetzung im Controlling (vgl. Abb. 4).

Zeitraum	langfristig	kurzfristig	
Controllingkonzept	strategisches Controlling	operatives Controlling	
Situation	<i>vor</i> Akquisition	<i>nach</i> Akquisition	
Aufgabe des Controlling	Investitionsplanung	operative Kontrolle	operative Planung
Controlling-Instrument	VOFI-Gesamtkapitalrentabilität unter Berücksichtigung von Steuern		

Abb. 4: Lösungsvorschlag für das Controlling zur Vermeidung eines Methodenbruchs<sup>1</sup>

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß das hier vorgeschlagene Konzept zur Überwindung des Methodenbruchs keineswegs die um Budgetierungs- und Rentabilitätsrechnung erweiterte Leistungs- und Kostenrechnung ablöst. Es stellt lediglich eine *Ergänzung* für solche Investitionsobjekte dar, für die eine strategische - also langfristige - Kontrolle sinnvoll erscheint.

## 4.3 Prozeßcontrolling

### 4.3.1 Konzeption

Die prozessuale Sicht auf die Geschäftstätigkeit einer Unternehmung findet in Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik zunehmend Beachtung. Die These, daß die Struktur der Strategie folgt, wird in der Literatur zum Geschäftsprozeßmanagement um die Prozeßdimension erweitert. Aussagen wie „Structure follows Process“ und „Process follows Strategy“ machen deutlich, daß als neues Ziel die Ausrichtung der betrieblichen Prozesse auf Unternehmensstrategien und damit die Synchronisierung der drei Elemente Prozeß, Strategie und Struktur anzusehen ist. Den Unternehmen fällt bei einer an Bedeutung gewinnenden Prozeß-

<sup>1</sup> Vgl. Grob, H. L. (1995 b), S. 331.

rientierung die Aufgabe zu, die notwendigen organisatorischen und informationstechnischen Voraussetzungen für ein leistungsfähiges Prozeßmanagement zu schaffen.

Ein Prozeß ist definiert als „eine zeitlich-logische Abfolge von Ereignissen und Funktionen, in denen einzelne oder mehrere Objekte unter Verwendung von Ressourcen und Methoden bearbeitet und im Ergebnis in einen neuen Zustand überführt werden“<sup>1</sup>. Angestoßen wird ein Prozeß durch ein einzelnes Ereignis oder eine Kombination von Ereignissen, die innerhalb oder außerhalb des Unternehmens eintreten können. Hierdurch werden Funktionen ausgelöst („getriggert“), bei denen Objekte (z. B. Rechnungen oder Produkte) aus ihrem ursprünglichen Zustand in einen neuen überführt werden. Dabei kann sich sowohl die Beschaffenheit des Objektes als auch seine räumliche Position verändern. Die Zustandsänderung kann darüber hinaus aber auch in der Neuerstellung oder Vernichtung eines Objektes bestehen.<sup>2</sup>

Zur Bearbeitung der Objekte dienen Ressourcen, wie Maschinen, Finanzmittel oder Mitarbeiter. Der neue Zustand des Objektes stellt das Ergebnis des Prozesses dar, das wiederum selbst ein Ereignis darstellen und einen neuen Prozeß anstoßen kann. Wesentlicher Bestandteil einer Prozeßdefinition ist die Zeit, die als Ordnungsdimension die grundsätzliche zeitliche Abfolge der Funktionen wiedergibt.

Ein Prozeß muß keineswegs auf das betrachtete Unternehmen beschränkt sein: Zentrale Logistikprozesse eines Industriebetriebes, wie Beschaffung oder Vertrieb können durch eine Verknüpfung mit Prozessen von Kunden oder Lieferanten beliebig ausgeweitet werden.<sup>3</sup>

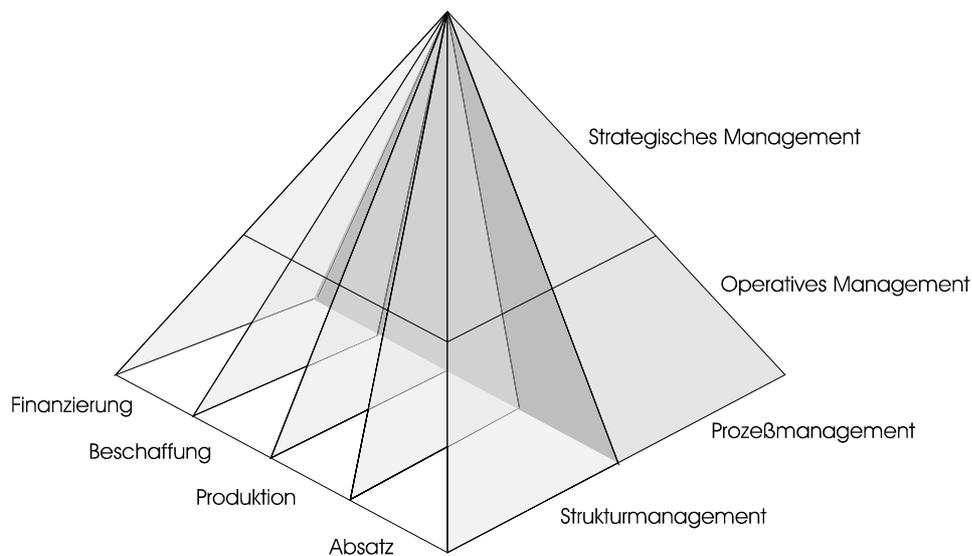
Sämtliche Aufgaben zur optimalen Gestaltung von Geschäftsprozessen werden unter dem Begriff Prozeßmanagement subsumiert. Seine organisatorische Verankerung im Unternehmen (*institutionales Prozeßmanagement*) findet das Prozeßmanagement durch einen Prozeßverantwortlichen. Diesem „Process Owner“ wird die Verantwortung für einen oder mehrere Prozesse übertragen. Das *funktionale Prozeßmanagement* dient der optimalen Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf die Ziele der Unternehmung. Seine Blickrichtung gilt insbesondere den Schnittstellen zwischen einzelnen Teilbereichen der Unternehmung. Es integriert sämtliche Bereiche einer funktionalen Unternehmensgliederung und übernimmt damit die Aufgabe eines Schnittstellenmanagements auf operativer und strategischer Ebene. Die folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang zwischen dem nach Funktionsbereichen gegliederten Strukturmanagement und dem integrierten Prozeßmanagement:

---

<sup>1</sup> Vgl. Grob, H. L., Volck, S. (1995), S. 604.

<sup>2</sup> Vgl. Volck, S. (1996), S. 22 f.

<sup>3</sup> Vgl. Grob, H. L., Volck, S. (1995), S. 604.

Abb. 5: Management-Dimensionen<sup>1</sup>

Das grundsätzliche Vorgehen im Rahmen des funktionalen Prozeßmanagement („Process Change Management“) besteht in der Identifikation, Analyse, Modellierung und Optimierung der relevanten Prozesse. Die Selektion relevanter Prozesse erfolgt anhand der Höhe ihrer Ergebnisbeiträge sowie ihres Reorganisationsbedarfs. Die identifizierten Prozesse werden strukturiert und unter Einsatz von Workflowmanagement-Systemen modelliert (Ist-Modellierung). Die sich anschließende Prozeßanalyse deckt den Bedarf einer Reorganisation auf. Die angestrebte Prozeßoptimierung führt zur Modellierung von Soll-Prozessen, die abschließend implementiert werden. Die Implementierung und Realisierung der optimierten Soll-Prozesse bedingt oftmals eine umfassende Restrukturierung der relevanten Prozesse und betroffenen Organisationsstrukturen.<sup>2</sup>

Prozeßmanagement ist als iterativer Ablauf zu interpretieren, bei dem das Ziel verfolgt wird, Restrukturierungsbedarf im Unternehmen aufzuspüren und Verbesserungspotentiale zu nutzen. Das *Process Change Management* kann aber auch durch eine Veränderung innerhalb oder außerhalb des Unternehmens angestoßen werden: Organisatorische Restrukturierungen oder neue Lieferantenbeziehungen können die betrieblichen Rahmenbedingungen grundlegend verändern und Ausgangspunkt einer umfassenden Modifikation der erarbeiteten Soll-Prozesse sein. Nun ist darzustellen, in welchem Verhältnis das Prozeßmanagement zum prozeßorientierten Controlling steht.

<sup>1</sup> Vgl. Volck, S. (1996), S. 27.

<sup>2</sup> Vgl. Heilmann, H. (1994), S. 13 f.; Scheer, A. W., Galler, J. (1994), S. 103.

### 4.3.2 Aufgaben des prozeßorientierten Controlling

Prozeßorientiertes Controlling unterstützt das Prozeßmanagement mit Methoden, Modellen, Konzepten und Instrumenten und begleitet sämtliche Phasen des Process Change Management, wie die folgende Abbildung verdeutlicht:

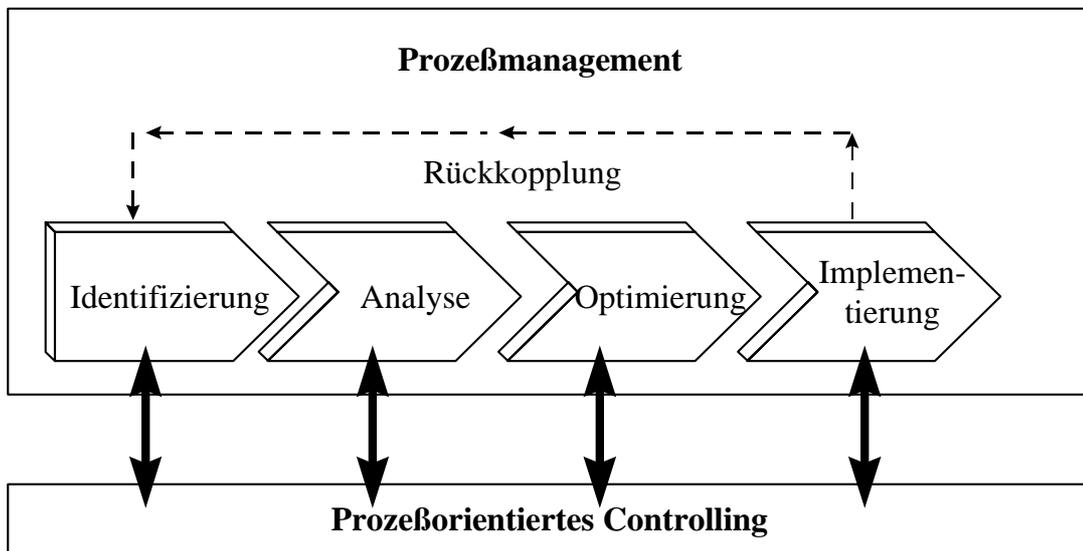


Abb. 6: Prozeßorientiertes Controlling im Process Change Management

Die Aufgaben des prozeßorientierten Controlling lassen sich aus dem eingangs diskutierten Controlling-Begriff deduzieren. Aus der Funktion für das Prozeßmanagement während der Analyse-, Planungs- und Kontrollphase der relevanten Geschäftsprozesse ergeben sich folgende Aufgaben, die letztlich aus den Aufgaben der Unternehmensführung abgeleitet sind.

- (1) Schaffung und Betreuung einer Infrastruktur zur Informationsversorgung bei der Prozeßmodellierung, -planung und -kontrolle (= *prozeßgestaltende Aufgaben*)
- (2) Koordination und Durchführung von Prozeßmodellierung, -planung und -kontrolle (= *Aufgaben zur Nutzung prozeßorientierter Konzepte*)

zu (1) Prozeßorientiertes Controlling erfordert ein leistungsfähiges Prozeßinformationssystem. Im Rahmen des systemgestaltenden Aufgabenbereichs wirkt das prozeßorientierte Controlling an der Konzeptionierung und Betreuung einer Prozeß-Infrastruktur mit. Die Systemgestaltung orientiert sich an der optimalen Versorgung mit den benötigten Prozeßinformationen in der erforderlichen Aktualität, Vollständigkeit und Komprimiertheit. Die Anforderungen an ein derartiges Prozeßinformationssystem ergeben sich aus den einzelnen Teilaktivitäten bei der Modellierung, Planung und Kontrolle.

Eine leistungsstarke informationstechnische Unterstützung muß zum einen eine globale Übersicht über Prozeßzusammenhänge ermöglichen, zum anderen muß auch eine feine Zerlegung der Prozesse in Teilfunktionen gewährleistet sein. Das realisierte Informationssystem muß flexibel einsetzbar sein und Anpassungsmöglichkeiten bieten, um das Unternehmen, seine

Beziehungen und Prozesse realitätsnah abbilden zu können. Für die anschließende Analyse und Bewertung der relevanten Prozesse ist es erforderlich, daß neben der zeitlichen Abfolge auch weitere Informationen (z. B. in Anspruch genommene Ressourcen, Durchlaufzeiten) verarbeitet werden können.

Als Instrumente, die den Anforderungen eines leistungsfähigen prozeßorientierten Controlling gerecht werden, stehen beispielsweise *ereignisgesteuerte Prozeßketten* (EPK) und *Workflow-managementsysteme* (WFMS) zur Verfügung.<sup>1</sup>

zu (2) Im Rahmen der systemnutzenden Aufgaben hat das Controlling zum einen die *Koordination* zu verantworten, zum anderen hat es die Aufgabe, die Auswertung und Interpretation der prozeßorientierten Daten *durchzuführen*. Es baut hierbei auf Ist-Daten auf, die im Rahmen des *Prozeßmonitoring* erfaßt werden. Mit Hilfe von Workflowmanagementsystemen werden Bestandsaufnahmen durchgeführt, in denen sämtliche Ist-Daten der definierten Geschäftsprozesse gesammelt werden. Die erhobenen Ist-Daten der Workflowmanagementsysteme werden zu aussagekräftigen Kennzahlen verdichtet und den Soll-Daten der ereignisgesteuerten Prozeßkette gegenübergestellt. Diese Daten beinhalten neben quantitativen Mengen- und Zeitanangaben auch detaillierte Auswertungen über die beanspruchten Ressourcen. Eine derartige Analyse der Prozeßdaten liefert die Grundlage einer Prozeßkosten- und Leistungsrechnung. Zunehmende Bedeutung für das Prozeßcontrolling findet in diesem Zusammenhang auch das Performance Measurement, das die kontinuierliche Verbesserung der Güte und Effizienz von Prozessen auf Basis der Leistungsparameter Zeit, Qualität und Kosten zum Inhalt hat.

Die Ergebnisse der Analyse dienen nicht nur der Kontrolle der Wirtschaftlichkeit bei gegebenen Prozeßstrukturen, sondern liefern auch Anregungen für Prozeßreorganisationsmaßnahmen. Die Prozeßanalyse kann hierbei auf verschiedenen Ebenen erfolgen: So können sowohl die an den Prozessen beteiligten einzelnen Mitarbeiter als auch die Rollen oder die gesamten Organisationseinheiten untersucht werden.<sup>2</sup>

## 5 Berufsbildwandel im Controlling

Bezüglich des Berufsbildwandels im Controlling sind zwei gegenläufige Entwicklungstendenzen festzustellen, die sich trotz der Gegenläufigkeit nicht widersprechen und z. T. in der gleichen Unternehmung beobachtet werden können. Die erste Tendenz ist in der Reintegration der Controlling-Aufgaben an den operativen Arbeitsplatz eines Spezialisten (z. B. eines Verkäufers) zu sehen. Die andere Tendenz betrifft eine Spezialisierung des Controllers durch Nutzung der neuen Informationstechnologie. Der Controller wird hierbei nicht so sehr als Aufstiegsmöglichkeit eines Mitarbeiters des Rechnungswesens gesehen, sondern ist häufig Me-

---

<sup>1</sup> Vgl. Scheer, A. W. (1994), S. 11 ff.; Grob, H. L., Volck, S. (1995), S. 604-608.

<sup>2</sup> Vgl. Rosemann, M., Denecke, Th., Püttmann, M. (1996).

thoden- und Koordinationsspezialist. Bei einer empirischen Untersuchung über einen eventuellen Wandel des Berufsbildes von Absolventen des relativ jungen Studiengangs Wirtschaftsinformatik kam - quasi als Kuppelprodukt - heraus, daß Wirtschaftsinformatiker in stärkerem Maße für den Aufgabenbereich Controlling gefragt sind.

Die Überraschung kam dadurch zustande, daß bei der traditionellen Sichtweise zum Berufsbild des Wirtschaftsinformatikers die Software-Entwicklung und die Verwaltung von DV-Ressourcen seit Jahren im Mittelpunkt stand. Indes hat die Ablösung der zentralen durch die dezentrale Datenverarbeitung zu einem gewandelten Berufsbild des Wirtschaftsinformatikers geführt. So wird konzeptionellen und organisatorischen Tätigkeiten gegenüber der Programmierung mittlerweile eine höhere Priorität zugewiesen. Dabei wurden klassische Tätigkeiten der Entwicklung und Wartung von DV-Programmen durch Aufgaben, wie z. B. die Erstellung von Analysen und Fachkonzepten, und andere organisatorische Aufgaben verdrängt. Daneben ist ein großer Bedarf an Wirtschaftsinformatikern im Bereich der Beratung und Betreuung erkennbar (vgl. Abb. 7):

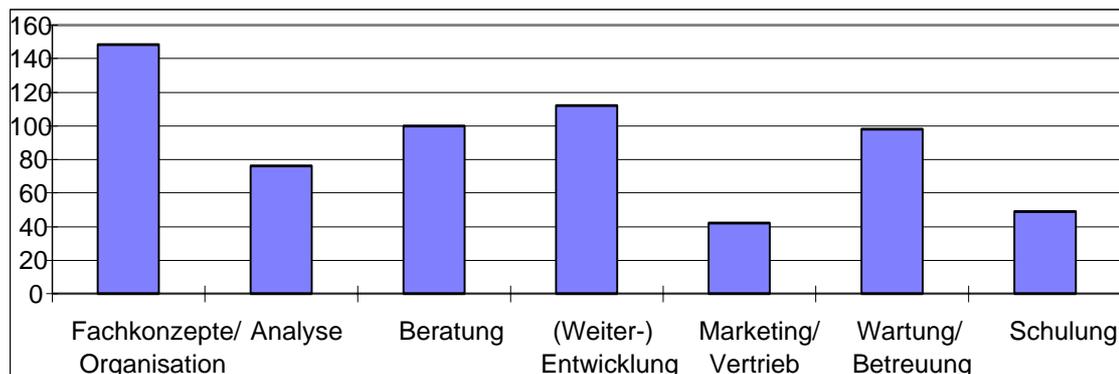


Abb. 7: Aufgabeninhalte ausgeschriebener Arbeitsplätze für Wirtschaftsinformatiker<sup>1</sup>

Das Berufsbild des Wirtschaftsinformatikers verlagert seinen Schwerpunkt von der informatisch („DV-technisch“) orientierten *Informationsversorgung* zu einer durch das Controlling geprägten *Informationsverwendung*.

Der enge Dialog mit Fachabteilungen und die Mitarbeit an interdisziplinären Projekten sind charakteristisch für die neuen Schwerpunkte im Berufsbild des Wirtschaftsinformatikers. Neben dem klassischen Einsatzgebiet DV/Organisation gehören aufgrund der Dezentralisierungstendenz in der Datenverarbeitung zunehmend Fachabteilungen, wie das Controlling, zum Einsatzgebiet des Wirtschaftsinformatikers. Regelmäßig führen Wirtschaftsinformatiker in den DV-Abteilungen Controlling-Aufgaben durch oder arbeiten im Rahmen der Umsetzung von controllingspezifischen Fachkonzepten an der Entwicklung von Systemen zur Entscheidungsunterstützung und Unternehmenssteuerung in der Rolle des Informationsmanagers.

<sup>1</sup> Vgl. Grob, H. L., Lange, W. (1996), S. 238

Beim Einsatzgebiet des Wirtschaftsinformatikers in der Fachabteilung Controlling läßt sich - entgegen dem Verlauf der Gesamtentwicklung - eine relativ konstante Nachfrage feststellen, wie Abb. 8 verdeutlicht:

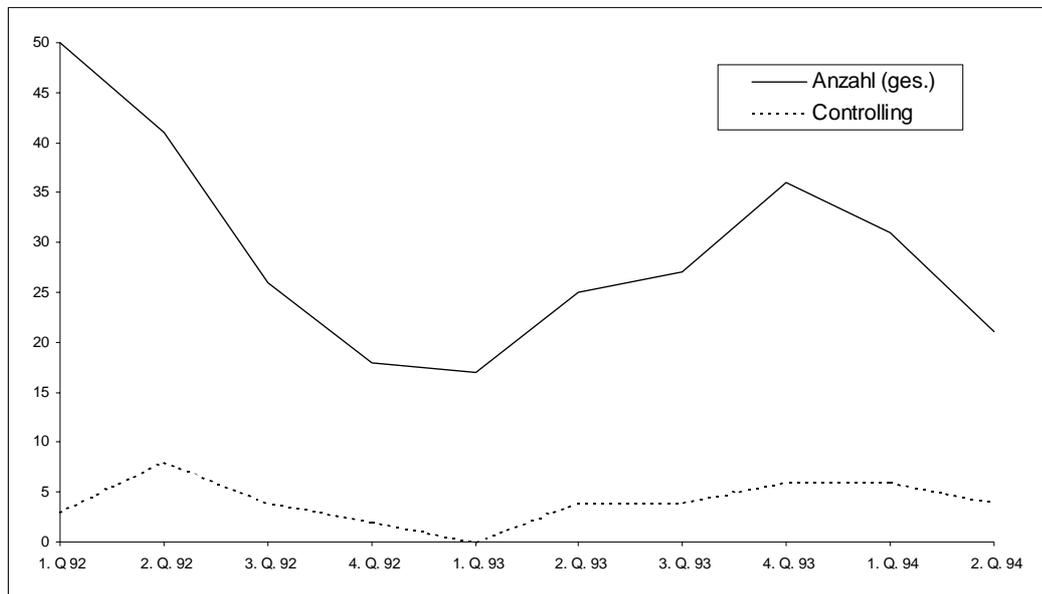


Abb. 8: Entwicklung der Stellenangebote im Controlling im Vergleich zur Gesamtentwicklung<sup>1</sup>

Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmungen dürften Experten, die die Rolle des Controllers und DV-Spezialisten in sich vereinigen, von großem Interesse sein, um die vielfältigen neuen Konzepte des Controlling mit vertretbarem Aufwand realisieren zu können.

---

<sup>1</sup> Vgl. Grob, H. L., Lange, W. (1996), S. 239.

## Literatur

- Coenenberg, A. G., Kostenrechnung und Kostenanalyse, 2. durchges. Aufl., Landsberg/Lech 1993.
- Grob, H. L. (1995 a), Einführung in die Investitionsrechnung, Eine Fallstudiengeschichte, 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., München 1995.
- Grob, H. L. (1995 b), Der Methodenbruch im Controlling beim Übergang von der Planung zur Kontrolle, in: Münsteraner Fallstudien zum Rechnungswesen und Controlling, Hrsg.: J. Becker, H. L. Grob, W. von Zwehl, München, Wien 1995, S. 309-341.
- Grob, H. L. (1996), Leistungs- und Kostenrechnung, 2. Aufl., Münster 1996.
- Grob, H. L., Lange, W. (1996), Zum Wandel des Berufsbildes bei Wirtschaftsinformatikern - Eine empirische Analyse auf der Basis von Stellenanzeigen, in: Wirtschaftsinformatik Nr. 2/1996, S. 236-241.
- Grob, H. L., Volck, S. (1995), Abbildung von Geschäftsprozessen mit ereignisgesteuerten Prozeßketten, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 11/1995, S. 604-608.
- Groß, Ch., Isele, H., Jung, W. (1989), Rechnungslegung in den USA im Vergleich zu den deutschen Rechnungslegungsvorschriften, in: Rechnungslegung, Prüfung, Wirtschaftsrecht und Steuern in den USA, Hrsg.: E. Sonnemann, Wiesbaden 1989.
- Henneböle, J. (1995), Executive Information Systems für Unternehmensführung und Controlling - Strategie, Konzeption, Realisierung, Wiesbaden 1995.
- Heilmann, H. (1994), Workflow Management: Integration von Organisation und Informationsverarbeitung, HMD, Nr. 31/1994, 176, S. 8-21.
- Horváth, P. (1994), Controlling, 5. Aufl., München 1994.
- Horváth, P., Mayer, R. (1989), Prozeßkostenrechnung - Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, in: Controlling, 1. Jg. 1989, S. 214-219.
- Kaplan, R. S. (1985), Cost Accounting - A Revolution in the Making, in: Corporate Accounting, Spring 1985, S. 10-16.
- Kieser, A., Kubicek, H. (1992), Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992.
- Küpper, H.-U. (1990), Industrielles Controlling, in: Industriebetriebslehre, Hrsg.: M. Schweizer, München 1990, S. 785-891.

- Küting, K., Lorson, P. (1991), Grenzplankostenrechnung versus Prozeßkostenrechnung, in: Betriebs-Berater Nr. 21/1991, S. 95-119.
- Lachnit, L. (1992), Controlling als Instrument der Unternehmensführung, in: Controllingssysteme für ein PC-gestütztes Erfolgs- und Finanzmanagement, Hrsg.: L. Lachnit, München 1992, S. 1-18.
- Ossadnik, W. (1996), Controlling, München, Wien 1996.
- Reichman, T. (1995), Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 4. Aufl., München 1995.
- Rosemann, M., Denecke, Th., Püttmann, M. (1996), Konzeption und prototypische Realisierung eines Informationssystems für das Prozeßmonitoring und -controlling, Arbeitsbericht Nr. 49 des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Juli 1996.
- Scheer, A. W. (1994), Wirtschaftsinformatik. Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, 5. Aufl., Berlin u. a. 1994.
- Scheer, A. W., Galler, J. (1994), Die Integration von Werkzeugen für das Management von Geschäftsprozessen, in: Prozeßorientierte Unternehmensmodellierung, SzU, Bd. 53, Hrsg.: A. W. Scheer, Wiesbaden 1994, S. 101-117.
- Volck, S. (1996), Die Wertkette als Instrument des prozeßorientierten Controlling, Diss. Universität Münster 1996.
- Weber, J. (1995), Einführung in das Controlling, Bd. 1 und 2, 6. Aufl., Stuttgart 1995.
- Williamson, O. E. (1985), The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting, New York, London 1985.
- Ziegler, H. (1994), Neuorientierung des internen Rechnungswesens für das Unternehmenscontrolling im Hause Siemens, in: ZfbF, 46. Jg. 1994, S. 175-188.