

2 Prozessorientierung und Controlling

2.1 Prozessorientierung

Prozesse bezeichnen Bündel von Aktivitäten, die für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugen.³² Ein Prozess versteht sich als „Folge logisch zusammenhängender Aktivitäten zur Erstellung von Gütern und Dienstleistungen. Ein Prozess hat einen definierten Anfang (Auslöser, Input) und ein definiertes Ende (Ergebnis, Wert, Output)“³³. Prozessorientierung beschreibt demzufolge die Ausrichtung einer Organisation auf Vorgänge bzw. Aktivitäten (Prozesse) und nicht voneinander isolierten Funktionen.³⁴



	Funktionsorientiert	Prozessorientiert
		
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchisch • Bürokratisch • Zentralisiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Flach • Organisch • Dezentralisiert
Fokus	• Funktionen	• Prozesse
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Erhaltend • Kurzfristige Denkweisen • Individuell 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung • Unterstützung • Teamarbeit
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Vertikal • Manager – Angestellter 	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontal • Lieferant – Kunde
Belegschaft	• Eingeschränkte Fähigkeiten	• Weitreichende Fähigkeiten
Technologie	• Spezifisch	• Flexibel
Produkte	<ul style="list-style-type: none"> • Einfach • Standardisiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplex • Dem Kunden angepasst

Abbildung 1: Abgrenzung Funktions- und Prozessorganisation³⁵

Abbildung 1 zeigt, welche Merkmale dem Konzept der Prozessorientierung in der Regel zugrunde liegen und wie sich dieses zum funktionalen Ansatz abgrenzen lässt. Während sich

³² Vgl. Hammer/Champy (1994), S. 52.

³³ Kyrer (2001), S. 450; siehe auch Davenport (1993b), S. 5; Garvin (1998), S. 406; Hammer (1997), S. 21; Krickl (1994), S. 20; Osterloh/Frost (2006), S. 33; Picot/Franck (1995), S. 14.

³⁴ Vgl. Chen/Tian/Daugherty (2009), S. 215; Davenport/Short (1990), S. 13; Gaitanides (2007), S. 50 f.; Gaitanides (1998), S. 370; Hammer (2007a), S. 113; Hammer/Stanton (1999), S. 108 f.; Kumar et al. (2010), S. 317; Lee/Dale (1998), S. 215; McCormack/Johnson (2001), S. 15-34; Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 231 f.

³⁵ In Anlehnung an Kennerfalk/Klefsjö (1995), S.190.

Prozessorientierung durch flache und tendenziell eher dezentrale Strukturen auszeichnet, sind funktionsorientierte Strukturen häufig hierarchisch, bürokratisch und zentral gestaltet. Letztere sind damit eher starr und resistent gegenüber Veränderungen. Wohingegen prozessorientierte Organisationen durch eine Kultur geprägt sind, die nach Veränderungen im Sinne von (organisatorischen) Verbesserungen streben. Sind prozessorientierte Strukturen durch Arbeiten in Gruppen bzw. Teams gekennzeichnet, so steht im funktionalen Ansatz eher das Individuum bzw. individuelles Handeln im Vordergrund. Ein weiterer Unterschied zwischen Prozess- und Funktionsorientierung besteht in der Kommunikations-/Koordinationsausrichtung. Während die Kommunikation und Koordination in prozessorientierten Strukturen nach dem SIPOC-Prinzip³⁶ und damit horizontal erfolgen, geschieht diese in Funktionen über Hierarchien, also vertikal. Durch die horizontale Ausrichtung, die das Denken und Handeln über eigene Grenzen hinaus fördert, setzt Prozessorientierung breit(er) gefächertes Wissen und Fähigkeiten von Mitarbeitern voraus und zieht selbige nach sich. Ähnlich ist es um die systemtechnischen Anforderungen in prozessorientierten Strukturen bestellt. Hier kommen vor allem integrierte, flexible Technologien zum Einsatz. Demgegenüber umfassen funktionsorientierte Strukturen spezifisches Wissen und spezifische (Einzel/System/Funktions/Insel)Lösungen. Ein weiteres und laut Literatur eines der wesentlichen Differenzierungsmerkmale von Prozessorientierung ist die aus der horizontalen Ausrichtung resultierende Schnittstellenbetrachtung und -gestaltung, die auf die Erfüllung der Kundenanfragen abzielt.³⁷ Kundenorientierung versteht sich demnach als Grundidee der Prozessorientierung.³⁸

Trotz der übereinstimmenden Abgrenzung zur funktionsorientierten Unternehmensstruktur ist Prozessorientierung bisher begrifflich nicht eindeutig festgelegt und wird - wie für Orientierungskonstrukte typisch - zwar ähnlich interpretiert, aber unterschiedlich definiert.³⁹ Daher ist es kaum verwunderlich, dass es eine Vielzahl von Begrifflichkeiten gibt, die unter dem Begriff Prozessorientierung diskutiert werden: (Geschäfts-) Prozessmanagement, Business (Pro-

³⁶ SIPOC (Supplier Customer Input Output) ist ein Modell zur Prozessdarstellung und -analyse als logische Abfolge von Kunden-Lieferanten Beziehungen im und außerhalb von Unternehmen. Für jeden Prozess werden die vor- (Supplier und Input) und nachgelagerten (Customer und Output) Schnittstellen erfasst. Die Dimension „Supplier“ bildet ab, wer die internen/externen Lieferanten sind. Die Dimension „Input“ gibt an, welche Eingangsgrößen für den Prozess benötigt werden. Die Dimension „Prozess“ zeigt auf, welche Schritte notwendig sind, um den Output zu erstellen. Die Dimension „Output“ zeigt, was die Ergebnisse des Prozesses sind. Die Dimension „Customer“ beschreibt, wer die Empfänger der Prozessergebnisse sind. Vgl. Hammer (2002), S. 31.

³⁷ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 76; Osterloh/Frost (2006), S. 34.

³⁸ Vgl. Gaitanides/Raster/RieBelmann (1994), S. 208-210.

³⁹ Vgl. u. a. Armistead/Pritchard/Machin (1999), S. 96.

cess) Re-engineering/Re-design, (Geschäfts-) Prozessverbesserung/-optimierung, Prozessororganisation, Total Quality Management, Lean-Management, Simultaneous Engineering oder Wertkettenansatz bezeichnen prozessorientierte Management-Konzepte und bilden die am häufigsten (synonym) verwendeten Begrifflichkeiten.⁴⁰

Wie in Tabelle 1 dargestellt, unterscheiden sich diese im Wesentlichen in folgenden Punkten: Erstens unterscheiden sich diese bezüglich des Sprachraums, in welchem sie entwickelt und etabliert wurden. Ein weiteres wesentliches Differenzierungsmerkmal ist, ob es sich um beratungs- oder eher wissenschaftsorientierte Ansätze handelt.⁴¹ Demnach unterscheiden sich die Ansätze zudem bezüglich der theoretischen Fundierung, sofern überhaupt eine zugrundeliegt. Während sich im angloamerikanischen Raum zumeist technisch pragmatische Ansätze etabliert haben, so waren es im deutschen Sprachraum zusätzlich theoretische Ansätze, die das Thema „Prozessmanagement“ einer organisationstheoretischen Analyse unterziehen. Ein weiterer Unterschied besteht darin, ob das Konzept eher als Engineering- oder Re-engineering-Ansatz zu verstehen ist, d.h. ob die Implementierung der Prozesssicht in einer Organisation evolutionär oder revolutionär erfolgt.⁴² Während letztere einen radikalen Wandel also Ersatz einer vorhandenen durch eine komplett neue Lösung erfordert, stellen Engineering-Ansätze durch ihre „ingenieurwissenschaftliche Herangehensweise“ und ihr „mechanistisches Organisationsverständnis“, was Gaitanides als „informationstechnischen Taylorismus“ bezeichnet, auf die stetige Entwicklung im Sinne von kontinuierlichen Prozessverbesserung ab und beschäftigen sich vor allem mit der Frage des „wie“ und nicht wie Re-engineering-Vertreter mit dem „was“.⁴³ Des Weiteren lassen sich die Ansätze darin unterscheiden, ob das ihnen zugrunde liegende Begriffsverständnis einen mehr technischen oder organisatorischen Gestaltungsbezug hat.⁴⁴ Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist, welche Ziele mit dem Ansatz vorwiegend verfolgt werden. Während z. B. Re-engineering-Konzepte dazu neigen, ausschließlich Effizienzsteigerungen zu erreichen und damit kulturelle Werte oftmals vernachlässigen, zielen Engineering-Konzepte zudem auch auf Effektivitätssteigerungen mit Blick auf die Verbesserung von Kunden-/ Lieferantenbeziehungen ab. Schließlich kann darin unterschieden werden, welche Reichweite oder Funktion im Unternehmen vom jeweiligen Ansatz betrachtet wird. Die einen fokussieren wie bspw. (Business) Re-engineering-Konzepte auf die Produktion bzw.

⁴⁰ Vgl. Lee/Dale (1998), S. 214; Picot/Böhme (1995), S. 227; Schnaitmann (2000), S. V, VII, 366-378.

⁴¹ Vgl. Fischermanns/Liebelt (1997), S. 10.

⁴² Vgl. Houy/Fettke/Loos (2010), S. 621; Hammer/Champy (1994), S. 12-14; Weske (2012), S. 4 f.

⁴³ Vgl. Davenport/Short (1990), S. 11 f.; Gaitanides (2007), S. 2-4, 61; Hammer/Champy (1994), S. 47-49; Töpfer (1996a), S. 10-12.

⁴⁴ Vgl. Gaitanides (2007), S. 3 f.

Herstellung, die Wertschöpfungs-/Kernprozesse, und richten sich damit eher an die Industrie(unternehmen), die anderen betrachten oftmals darüber hinaus auch Verwaltungsbereiche, also die Support- und/oder Managementprozesse, von Unternehmen und können damit auf die gesamte Organisation angewendet werden.⁴⁵

Demgegenüber weisen die den verschiedenen Begrifflichkeiten zugrunde liegenden Definitionen wesentliche Überschneidungen bezüglich ihrer inhaltlichen Aspekte auf. Unabhängig davon, ob sie die gesamte Organisation oder einzelne (Kern)Prozesse betrachten, beinhalten sie die aus dem Prozessverständnis resultierenden folgenden Kernelemente: strukturiertes, analytisches und funktionsübergreifendes bzw. End-to-end Design von (Geschäfts)Prozessen, kundenorientierte Rundumbearbeitung und Prozessverbesserungen durch Betrachtung des Input-/Output-Verhältnisses zur Steigerung der Effizienz und Effektivität, insbesondere der Kundenzufriedenheit.⁴⁶ Die Mehrheit der Beiträge sieht in der Informationstechnologie einen wesentlichen Baustein bzw. Treiber der Prozessorientierung.

Als Konsequenz der Vielzahl an vorhandenen Begrifflichkeiten sind diese inhaltlich oft nur schwer voneinander abgrenzbar. So kommt es nicht selten vor, dass Autoren diese synonym verwenden. Auch wenn in der Literatur oftmals keine eindeutige Unterscheidung erfolgt, soll hier klar zwischen den für diese Arbeit relevanten Begrifflichkeiten unterschieden werden.

⁴⁵ Vgl. Töpfer (1996a), S. 8-12.

⁴⁶ Vgl. Fischerrmanns/Liebelt (1997), S. 23; Gaitanides (1998), S. 370 f.; Hammer (2002), S. 26 f.; Ko/Lee/Lee (2009), S. 216; Osterloh/Frost (2006), S. 99.

Konzept	(Geschäfts-)Prozess Re-engineering	Prozessorientierung	(Geschäfts-) Processmanagement	Total Quality Management
Spezifika				
Synonym verwendete Begriffe	(Geschäfts-)Prozess-Re-design/ -Innovation	horizontale/prozess-focussed/ process-centered Organisation/organization	(Geschäfts)Prozessoptimierung/ -verbesserung	Total quality control/improvement
Sprachraum/ Verbreitung	Englisch	Deutsch, Englisch	Englisch, Deutsch	Englisch, Deutsch
Relevanz für	Berating	Wissenschaft	Beratung	Beratung
Hauptautoren	Davenport (1993b) Davenport/Short (1990) Hammer/Stanton (1995) Hammer/Champy (1994) Hammer (1990) Kaplan/Murdock (1991)	Gaiandis (2007) Henning (1975) Kosiol (1962) Nordsieck (1931a, b, 1934) Ostroff (1999)	Armistead/Machin/Pritchard (1997) Elzinga et al. (1995) Harrington (1991, 1995, 1997) Melin (1989, 1993)	Deming (1982) Dean/Bowen (1994) Feigenbaum (1956, 91) Ishikawa (1985) Juran (1989)
Theorie- /Praxisbezug	Managementtheorie	Mikroökonomische Organisationstheorie, Produktionstheorie, Konfigurations- theorie	Strategie- theorie, Ressourcenabhängigkeitstheorem, Systemtheorie, Lerntheorie	Managementtheorie
Veränderung	Ansatz	Evolution	Evolution	Evolution
Durchführung als	Revolution	Projekt	Permanente Aufgabe	permanente Aufgabe
Ansatz/Träger	Top-down, Management	Top-down, Management	Bottom-up und top-down, alle Mitarbeiter	Top-down und bottom-up, alle Mitarbeiter
Methode	Reengineering organisatorisch, Re- design: eher technisch	organisatorisch	organisatorisch, technisch	organisatorisch
Reichweite	Strukturen	Strukturen, Prozesse	Kultur, Prozesse, Strukturen	Strukturen
Fokus	Leistungs- Kernprozesse (Produktion)	Leistungs- und Unterstützungsprozesse	Geschäftsprozesse, Prozessketten	Unternehmensbereiche
Ziel	"Quantensprünge" bei Zeit, Kosten und Qualität durch Rationalisierung von Prozessen > Effizienz	Effizienz (Zeit, Kosten, Qualität) Kunde (intern/extern), Qualität, Kosten, Zeit > Effektivität und Effizienz	Qualität, Kunde (extern)	Qualität, Kunde (extern)
Umsetzungs- chance	hohe Umsetzungsrisiken - widersprüchliche chance	hoher Realisierungsgrad der "kleinen" Lösung Verbesserung		
Ausmaß	radikal umfassend	Inkrementell/partial		

Tabelle 1: Übersicht zu prozessorientierten (Unternehmens-) Konzepten

Für den Begriff „Prozessorientierung“ wird hier eine Definition gewählt, die das Thema unabhängig von der Implementierungsmethode und Fristigkeit (zeitlichen Betrachtungshorizont) betrachtet und die die zuvor identifizierten Kernelemente aufgreift. Hier wird an der Definition von McCormack angelehnt: “[...] BPO [business process-orientated] organization as one that emphasizes processes rather than hierarchies, and that places a special emphasis on outcomes and customer satisfaction.”⁴⁷ Die Interpretation deckt sich mit Ansätzen vieler Autoren.

Unter Prozessorientierung wird folglich die prozessuale Ausrichtung mit Fokus auf die Ziel-/Ergebniserreichung im Sinne der Kunden(befriedigung) einer Organisation verstanden, die der interfunktionalen Koordination dient.⁴⁸ Aus Sicht der Organisationsforschung und -lehre bezieht sich Prozessorientierung auf die übergeordnete Gestaltungsfunktion, bei der die bisher getrennt betrachtete Aufbau- und Ablauforganisation durch die Prozessgestaltung miteinander integriert wird.⁴⁹ Die prozessorientierte Organisation (Prozessorganisation) fokussiert auf den strukturellen Aufbau der Organisation durch Prozesse. In der Praxis bedient man sich oftmals auch der Ernennung von Prozessverantwortlichen. Im Gegensatz zur Prozessorganisation geht Prozessorientierung über die rein organisatorischen Gestaltungsaspekte hinaus.⁵⁰

Prozessorientierung umfasst neben der Organisation ebenso das Management von Prozessen.⁵¹ „Das Prozessmanagement verkörpert die konkrete Ausgestaltung der prozessorientierten Unternehmensführung.“⁵² Es ist für die zielgerichtete Analyse, Planung, Steuerung, Realisierung, Überwachung und kontinuierliche Weiterentwicklung der (Geschäfts-) Prozesse im Unternehmen zuständig. Dabei geht es um die operative Betrachtung der Prozesse nach den Dimensionen Zeit, Kosten und Qualität zur Erreichung von Kundenzufriedenheit.⁵³ Prozessmanagement zielt folglich auf die Optimierung von Prozessen ab, damit diese bereits beim ersten Mal vollständig und fehlerfrei durchgeführt werden und keine zusätzlichen Prozess- bzw. Qualitätsabweichungskosten und somit Verschwendungen entstehen und alle Beziehun-

⁴⁷ McCormack (2001), S. 52.

⁴⁸ Nach Ansicht einiger Autoren kann das Konstrukt „Prozessorientierung“ aufgrund seiner interfunktionalen Koordinationsfunktion auch als Extension der dritten Dimension des Marktorientierungskonstrukts interpretiert werden. Vgl. Diller/Ivens (2007), S. 262; Narver/Slater (1990), S. 22.

⁴⁹ Vgl. Bea/Göbel (2010), S. 355-358; Frese/von Werde (1993), S. 38; Gaitanides (2007), S. 75; Osterloh/Frost (1996), S. 130; Picot/Franck (1995), S. 30.

⁵⁰ Vgl. Binner (2008), S. 205, 1000-1005.

⁵¹ Vgl. Kohlbacher (2010), S. 135.

⁵² Schnaitmann (2000), S. V.

⁵³ Vgl. Fischermanns/Liebelt (1997), S. 83-85; Gaitanides/Scholz/Vrohling (1994), S. 16.

gen harmonisch und erfolgreich verlaufen.⁵⁴ Für die Umsetzung bedarf es des Einsatzes und der Anwendung bestimmter organisationstechnischer Komponenten, die Prozessmanagement-Praktiken.⁵⁵ Unter Prozessmanagement sind daher „[...] methods, techniques, and software to design, enact, control, and analyze operational processes involving humans, organizations, applications, documents and other sources of information“⁵⁶ zu verstehen.

Für den Erfolg von Prozessorientierung muss sichergestellt sein, dass Mitarbeiter eine gewisse Prozesssicht adaptieren und diese sich in ihrem Handeln widerspiegelt. So weist eine Reihe von Beiträgen daraufhin, dass Prozessmanagement “[...] need[s] to be understood by all employees.”⁵⁷ Diese Verhaltenssicht setzt schließlich eine gewisse Prozesskultur in der Organisation voraus, welche McCormack zufolge „[...] cross functional and customer oriented in its processes and system thinking“⁵⁸ sein sollte. Demnach ist Prozessorientierung und damit der Einsatz von Prozessmanagement-Praktiken nur erfolgsversprechend, wenn Mitarbeiter diese entsprechend anzuwenden wissen.⁵⁹ Hierfür bedarf es einer gewissen Verhaltensanpassung seitens der (Prozess)Mitarbeiter. Das bedeutet, dass neben organisationstechnischen Gestaltungsaspekten, die beschreiben, wie Prozesse zu gestalten bzw. verbessern sind, Prozessorientierung ebenso eine verhaltensorientierte Komponente verlangt.⁶⁰ Die Verhaltenskomponente bildet damit eine weitere wesentliche Komponente von Prozessorientierung und impliziert die Verankerung von Prozessorientierung in den Köpfen sowie dem Handeln von Mitarbeitern. Abbildung 2 veranschaulicht das dieser Arbeit zugrunde liegende Begriffsverständnis von Prozessorientierung.⁶¹

⁵⁴ Vgl. Binner/Schnägelberger (2011), S. 121.

⁵⁵ Vgl. Lee/Dale (1998), S. 218.

⁵⁶ Aalst/Hofstede/Weske (2003), S. 4.

⁵⁷ Lee/Dale (1998), S. 218.

⁵⁸ McCormack (2001), S. 52; vgl. auch Armistead/Machin (1998a), S. 333; McCormack et al. (2009), S. 804, 809.

⁵⁹ Vgl. Hofstede et al. (1990), S. 307.

⁶⁰ Vgl. Harrington (1998), S. 71.

⁶¹ Vgl. Davenport (1993b), S. 107-112; Gaitanides (2007), S. 3; Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 193; Schnaitmann (2000), S. V.

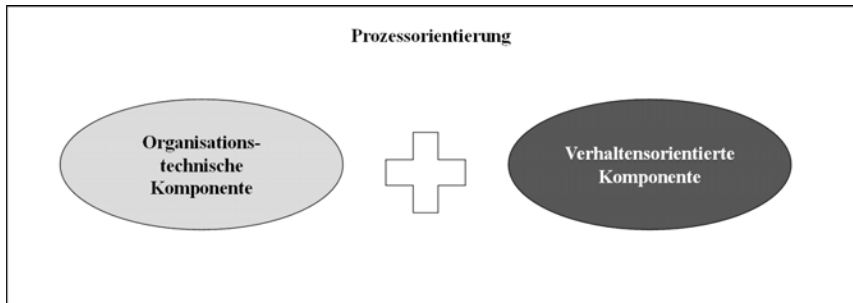


Abbildung 2: Verständnis von Prozessorientierung

2.2 Controllingverständnis

Für den Begriff „Controlling“ finden sich hierzulande verschiedenartige Definitionen, die zwar alle den gleichen Sachverhalt zumeist jedoch mit einem unterschiedlich zugrunde liegenden Verständnis beschreiben.

In der deutschen Controllingliteratur haben sich vor allem konzeptionelle Controllingansätze etabliert, die in zwei Grundströmungen unterschieden werden können: entscheidungsorientierte und verhaltensorientierte Controllingkonzeptionen.⁶² Die einzelnen Controllingkonzeptionen sollen hier nicht im Detail beschrieben, sondern anhand wesentlicher Differenzierungsmerkmale - ihrer Funktion, theoretischen Bezugspunkte und Instrumente - kurz erläutert und den beiden Hauptströmungen zugeordnet werden.

Dem entscheidungsorientierten Controlling sind die Controllingkonzeptionen zuzuordnen, die auf die reine Sachkoordination abstellen.⁶³ Deckt das Controlling sachlichen Abstimmungsbedarf, um zwischen dezentralen Entscheidungsträgern zu vermitteln, so dass aus delegierten

⁶² Vgl. Wall (2008), S. 466, 468, 478; siehe auch Ewert/Wagenhofer (2008), S. 6-11; Küpper (2008), S. 67 f.; Ossadnik (2009), S. 34 f.; Pfaff/Weber (1998), S. 155-161. Mit der Unterteilung unterscheidet Wall sich von den sonst in der deutschsprachigen Controlling-Forschung gängigen drei Sichtweisen, Controlling zu beschreiben, die funktionale- und institutionale und instrumentale Perspektive. Die funktionale Sichtweise untersucht die im Controlling anfallenden Aufgaben und wie diese miteinander verbunden sind. Die institutionale Perspektive betrachtet Controlling als organisatorisches Gestaltungssystem durch Zuordnung von Aufgaben auf die Aufgabenträger, die Controller. Die instrumentale Sichtweise beschäftigt sich mit ideellen (Methoden und Modellen) und realen (technischen) Hilfsmitteln, wie z. B. der (Prozess)Kostenrechnung oder der Balanced Scorecard, die im Controlling zur Informationsverarbeitung und Organisationsgestaltung zum Einsatz kommen. Controlling zu beschreiben ab. Obwohl Wall einen anderen Unterscheidungsansatz wählt, distanziert sie sich nicht gänzlich von den drei Perspektiven, sondern zieht die drei Perspektiven als untergeordnete Differenzierungsmerkmale heran und analysiert bestehende Konzeptionen auf Basis dieser drei Perspektiven und ordnet diese in die von ihr definierten zwei Grundströmungen ein.

⁶³ Vgl. Wall (2008), S. 466.

Teilentscheidungen eine unternehmerische Gesamtentscheidung getroffen werden kann, besitzt das Controlling eine Entscheidungsfunktion.⁶⁴ Je nach Umfang der Entscheidungsmacht/-funktion, dem das Controlling beigemessen wird, können die sach- bzw. entscheidungsorientierten Konzeptionen in zwei Ansätze unterschieden werden. Während der Konzeption von Reichmann dem Controlling eine reine Informationsversorgung der Entscheidungsträger zukommt, weisen koordinationsorientierte Konzeptionen wie das von Horváth dem Controlling die Koordination der Führungsteilsysteme zu, also neben der des Informationssystems ebenso die des Planungs- und Kontrollsystems.⁶⁵ Entsprechend unterscheiden sich beide Konzeptionen bezüglich der Instrumente, die als Hilfsmittel „zu Zwecken des Controlling genutzt werden“⁶⁶. So behandelt Reichmann Instrumente, die der reinen Koordination des Informationsversorgungssystems dienen, wohingegen Vertreter des koordinationsorientierten Controllings solche betrachten, die darüber hinaus die Koordination von Planungs- und Budgetierungssystemen unterstützen.⁶⁷ Gleichmaßen unterscheiden sich beide Ansätze bezüglich ihrer theoretischen Fundierung. Während Reichmann seine informationsorientierten Konzeption entscheidungstheoretisch fundiert, legen Vertreter der koordinationsorientierten Konzeption ihrem Controllingverständnis mehrheitlich die Systemtheorie zugrunde.⁶⁸

Dem verhaltensorientierten Controlling werden die Controllingkonzeptionen zugeordnet, die dem Controlling neben der sachlichen ebenso die personelle Koordination beimesen, also zusätzlich zur Entscheidungsfunktion dem Controlling eine Verhaltenssteuerungsfunktion zuweisen.⁶⁹ Die Verhaltenssteuerung begründet sich dabei auf die Beeinflussung fremder Entscheidungen, mit dem Ziel Interessenkonflikte zwischen Akteuren zu entschärfen und somit opportunistisches Verhalten zu reduzieren.⁷⁰ Verhaltensorientierte Controllingkonzeptionen können nach Wall in zwei konzeptionelle Gruppen unterschieden werden.⁷¹ Zum einen in die Konzeptionen, die im Controlling eine umfassende Koordinationsfunktion sehen so wie beispielsweise die führungsorientierte Controlling-Konzeption von Küpper.⁷² Zum anderen in die Konzeption von Weber und Schäffer, die als Funktion des Controllings die Rationalitätssiche-

⁶⁴ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2008), S. 6 f.; Küpper (2008), S. 67; Ossadnik (2009), S. 42-45.

⁶⁵ Vgl. Horváth (2011), S. 95 f.; Reichmann (2011), S. 10-12.

⁶⁶ Schäffer/Steiners (2005), S. 118.

⁶⁷ Vgl. Hahn/Hungenberg (2001), S. 282; Reichmann (2011), S. 60-61; Wall (2008), S. 472 f.

⁶⁸ Vgl. Horváth (2011), S. 80 f.; Reichmann (2011), S. 9; Wall (2008), S. 470.

⁶⁹ Vgl. Wall (2008), S. 468 f.

⁷⁰ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2008), S. 8 f.; Wall (2008), S. 468 f., 478.

⁷¹ Vgl. Wall (2008), S. 468 f.

⁷² Vgl. Küpper (2008), S. 28-32; ebenso Friedl (2003), S. 7; Ewert/Wagenhofer (2008), S. 9 f.; Ossadnik (2009), S. 32 f.

rung der Führung verstehen.⁷³ Die umfassenden koordinationsorientierten Controllingkonzeptionen weiten die Koordinationsfunktion des Controllings von Vertretern der engen Koordinations-sicht aus, indem sie die Funktion des Controllings nicht nur auf die Koordination des Planungs-/Kontroll-/Informationssystems beschränken, sondern die Koordination des Organisations- und Personalführungssystems miteinbeziehen, folglich dem Controlling die Koordination des gesamten Führungssystems zuschreiben und als Ziel nicht nur die Ergebnissteuerung definieren, sondern die Steuerung der gesamten Unternehmensziele verfolgen.⁷⁴ Die Mehrheit der Autoren verhaltensorientierter Controllingkonzeptionen zieht die Informationsökonomik und allen voran die Principal Agent Theorie als Erklärungsansatz für die Verhaltenssteuerungsfunktion des Controllings und überwiegend entscheidungstheoretische Bezugspunkte für die Fundierung der Entscheidungsfunktion heran.⁷⁵ Jüngere Beiträge fundieren die Verhaltenssteuerungsfunktion entweder ergänzend zu institutionsökonomischen Ansätzen⁷⁶ oder wie Weber und Schäfer gänzlich auf verhaltenswissenschaftliche Ansätze, wie bspw. Behavioral Accounting.⁷⁷ Konsequenterweise behandeln Autoren dieser Grundströmung neben Instrumenten, die die Entscheidungs- also reine Sachkoordination unterstützen ebenso solche, die die Steuerung des Verhaltens von Individuen ermöglichen. Mit Ausnahme von Weber/Schäffer befassen sich daher alle Vertreter verhaltensorientierter Controllingkonzeptionen mit Anreizsystemen als einem wesentlichen Instrument des Controllings.⁷⁸ Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Systematisierung gängiger Controllingkonzeptionen.

⁷³ Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 42-44.

⁷⁴ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2008), S. 9; Küpper (2008), S. 28-30; Wall (2008), S. 468 f.

⁷⁵ Vgl. Küpper (2008), S. 81-94; Wall (2008), S. 471.

⁷⁶ Vgl. Friedl (2003), S. 351-354; Küpper (2008), S. 94-98; Littkemann (2006), S. 100-109.

⁷⁷ Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 29.

⁷⁸ Vgl. Ewert/Wagenhofer (2008), S. 404 f.; Friedl (2003), S. 500; Küpper (2008), S. 239; Ossadnik (2009), S. 26, 37; Wall (2008), S. 472 f.

Prozessorientiertes Controlling
Konzeptualisierung, Determinanten und
Erfolgswirkungen

Heimel, J.

2014, XX, 242 S. 21 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05571-4