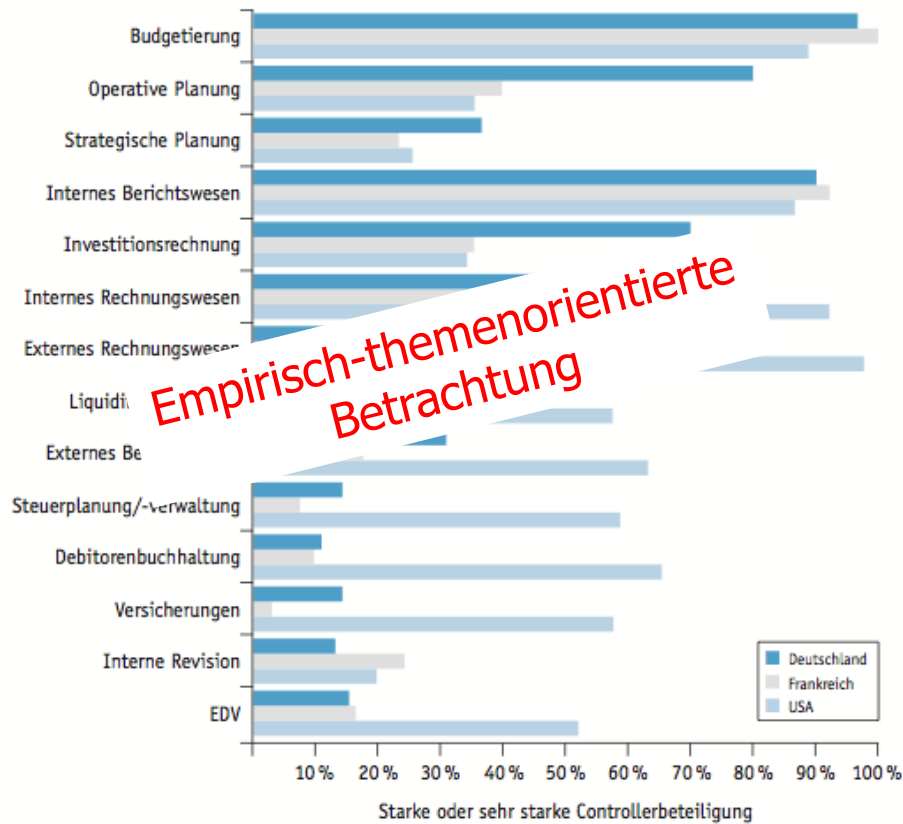


Entwicklungslinien des Controlling

Prof. Dr. Udo Mildenerberger

Zwickauer Forum für Betriebswirtschaft, 15.6.2011

Erste Annäherung



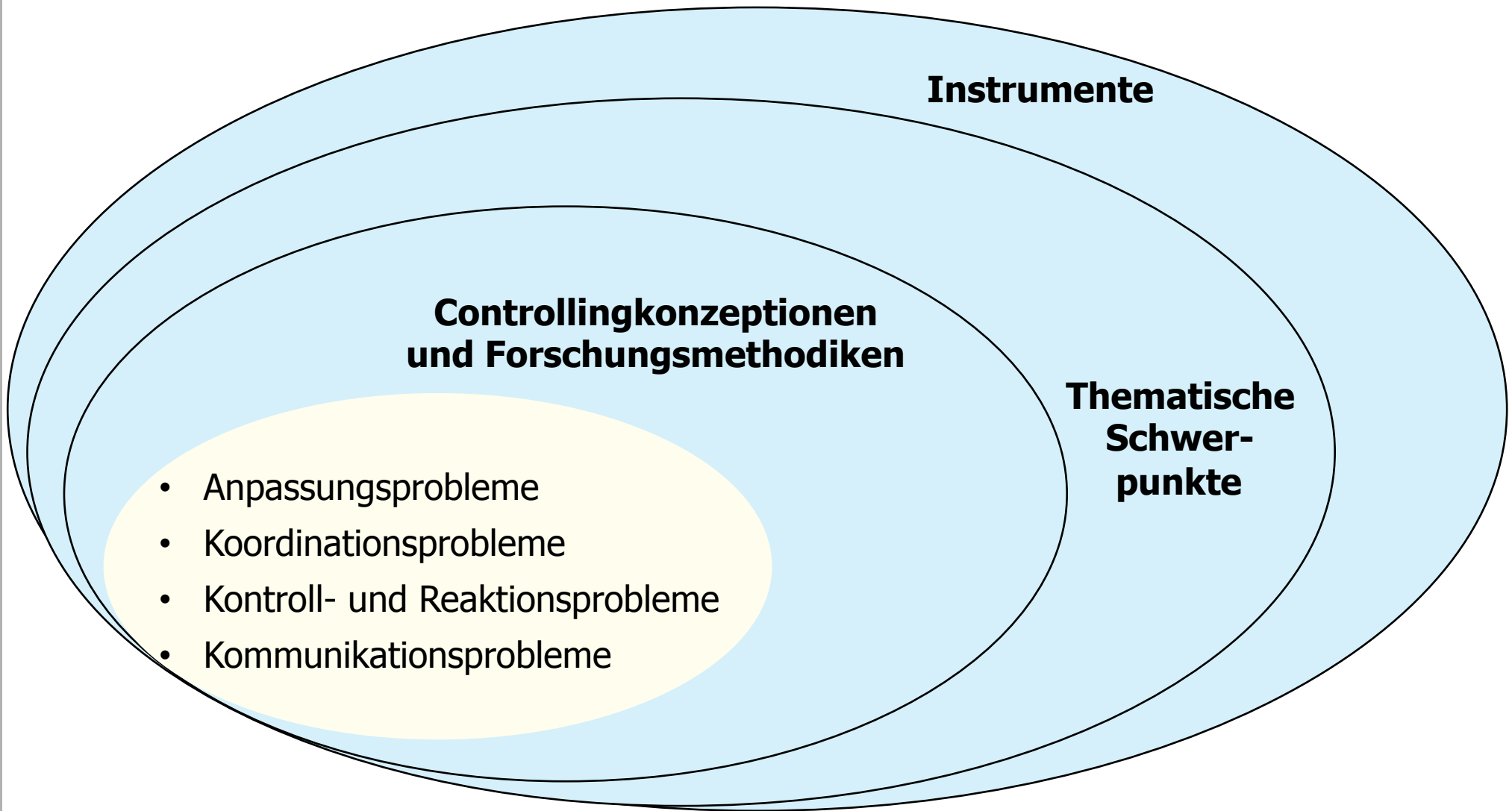
Breite der zu unterstützenden Führungsaspekte

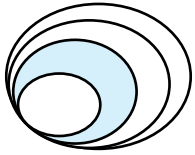


Gegenstand des Controlling ist der Beitrag zur Lösung folgender Problembereiche:

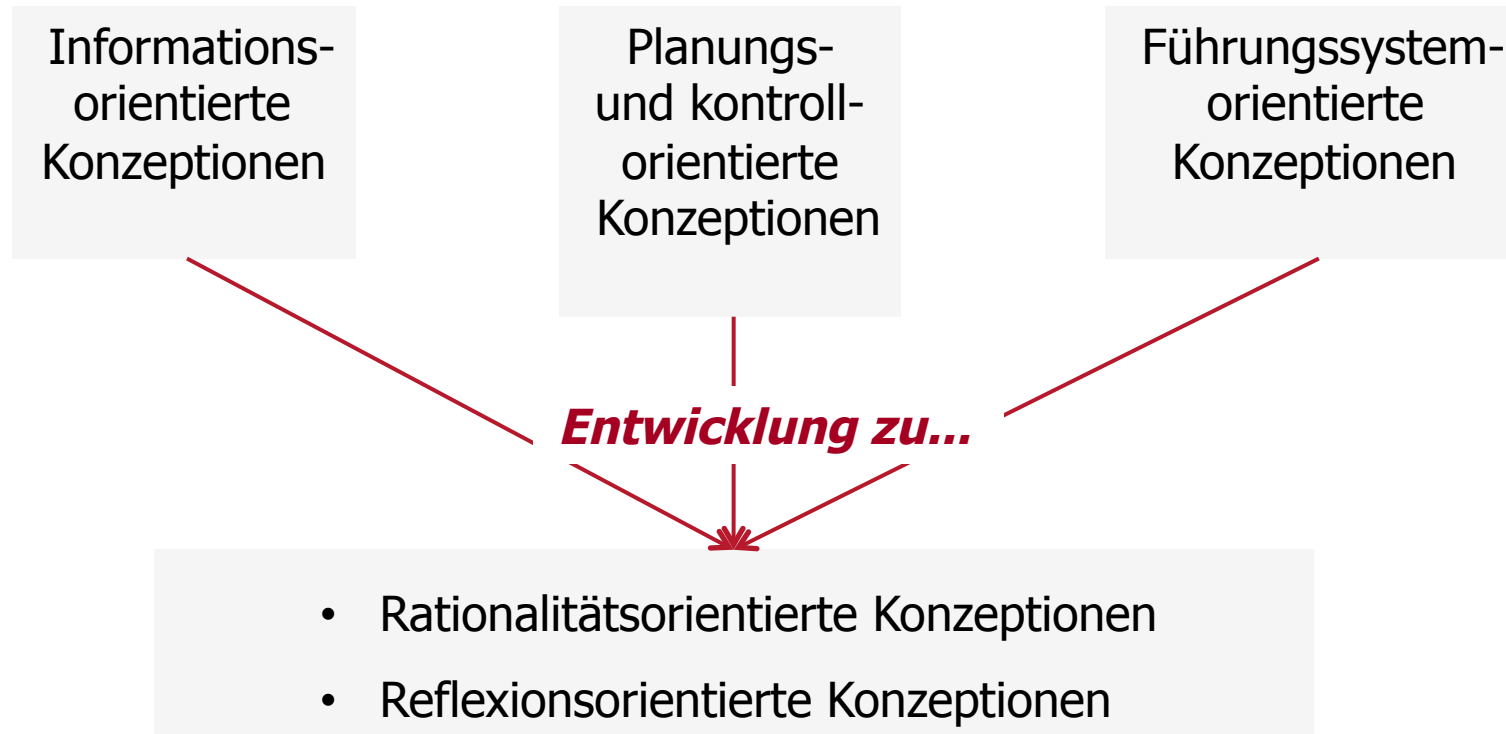
- Anpassungsprobleme
- Koordinationsprobleme
- Kontroll- und Reaktionsprobleme
- Kommunikationsprobleme

Anstelle einer Disposition

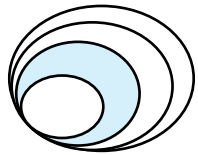




Traditionelle Konzeptionen



Neuere, integrative Konzeptionen

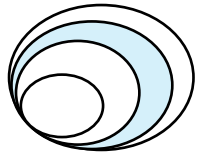


Zum Stand der deutschen Controllingforschung:

- ...die deutsche Controllingforschung ist bisher stark abstrakt-konzeptionell ausgerichtet... (Küpper 1997)
- ...die deutsche Controllingforschung ist mit einem Empirieanteil von 12% im Vergleich zu anderen Teildisziplinen (Marketing 29%, Finanzierung 25%, Organisation 21%) wenig empirisch gestützt... (Hauschildt 2002)
- ...sie ist bislang eher rudimentär, weit überwiegend deskriptiv und wenig systematisch... (Weber 2003)

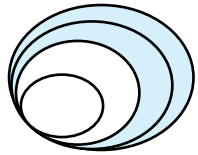
Geforderter Wandel der Forschungsmethoden

- Stärkerer empirischer Bezug zur Prüfung der Anwendbarkeit konzeptioneller Vorschläge
- Klarere Trennung von konfirmatorischer und explorativer Vorgehensweise
- Deutlichere Fokussierung auf explorative Studien
- Vermeidung einer einseitig quantitativen Ausrichtung
- Keine Beschränkung auf vereinfachende lineare Zusammenhänge
- Hinwendung zu und Nutzung von angrenzenden Forschungsbereichen (z.B. Ansätze der Institutionenökonomie wie Principal-Agent u.ä.)



Thematische Schwerpunkte





Internationalisierung / Kapitalmarktorientierung

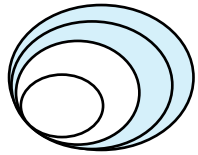
- Umstellung auf internationale Rechnungslegungsnormen
- Trend zu wertorientierten Steuerungskonzepten
- Trend zu Cash-Flow basierten Zielgrößen
- Wachsende Bedeutung von Performance Measurement-Systemen
- Zunehmende Wichtigkeit eines Risikomanagements
- Kapitalmarktwirkungen für KMU (Rating)

Kritik an traditionellen Steuerungsgrößen:

- Verzerrung der Kennzahlen durch Ansatz- und Bewertungswahlrechte im Jahresabschluss.
- Keine Berücksichtigung von Eigenkapitalkosten.
- Risiko der Gewinnerzielung bleibt unberücksichtigt.
- Zeitwert des Geldes und zukünftige Erfolge werden vernachlässigt.
- Die für den EK-Geber für die Ausschüttung und den Wert des Unternehmens relevanten Zahlungsströme bleiben weitestgehend unberücksichtigt.

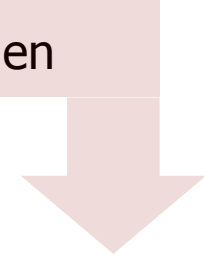
Grundüberlegung wertorientierte Konzepte:

Geschäftsergebnis (NOPAT= Net Operating Profit After Taxes)	Wertveränderung (EVA=Economic Value Added)
	Kapitalkosten (Gewichteter Kapitalkosten- satz * Geschäftsvermögen) (WACC* NOA =Weighted Average Cost of Capital * Net Operating Assets)

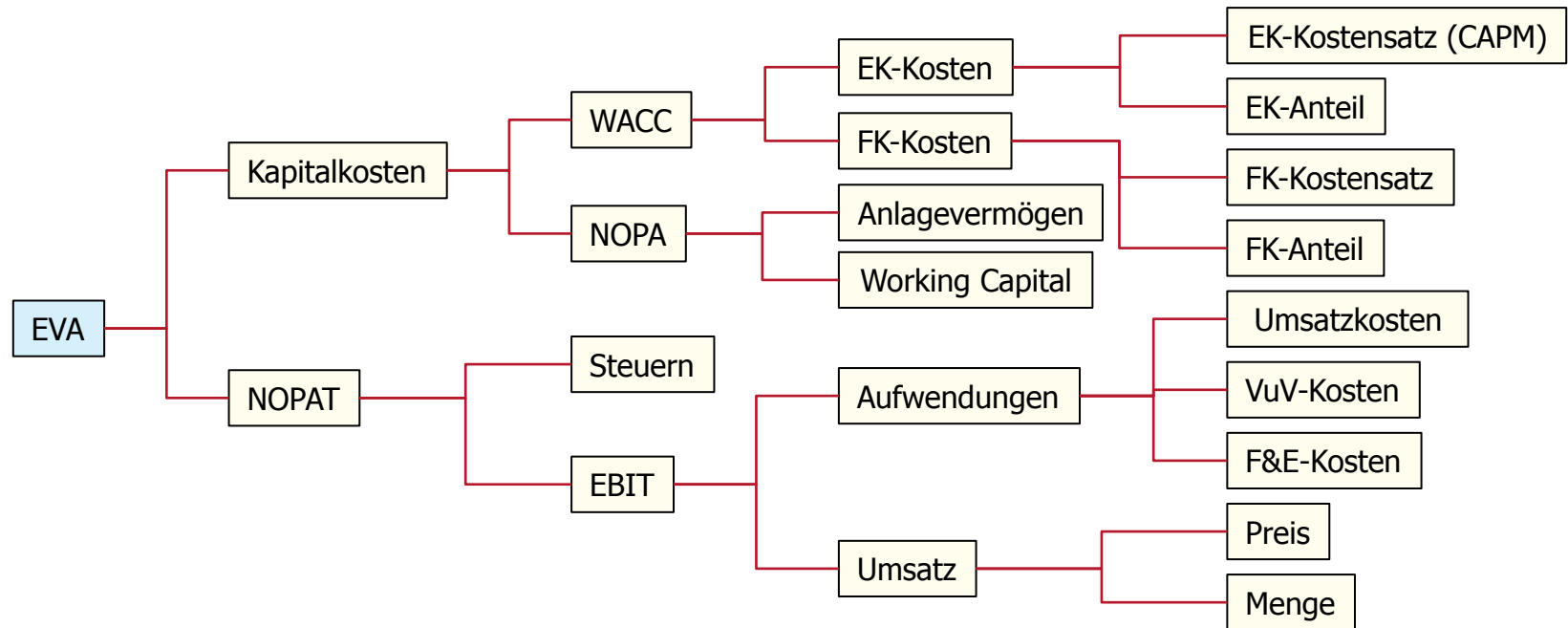


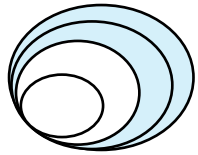
Internationalisierung / Kapitalmarktorientierung

- Umstellung auf internationale Rechnungslegungsnormen
- Trend zu wertorientierten Steuerungskonzepten
- Trend zu Cash-Flow basierten Zielgrößen
- Wachsende Bedeutung von Performance Measurement-Systemen
- Zunehmende Wichtigkeit eines Risikomanagements
- Kapitalmarktwirkungen für KMU (Rating)



EVA- Werttreiber- baum (Beispiel)



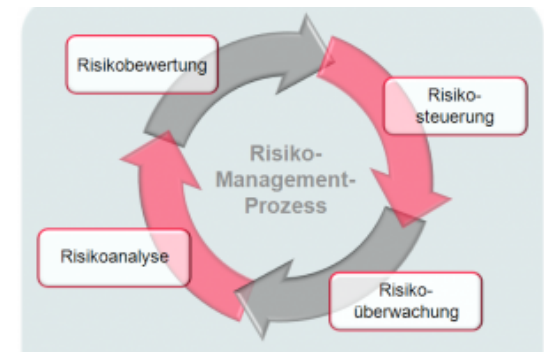


Internationalisierung / Kapitalmarktorientierung

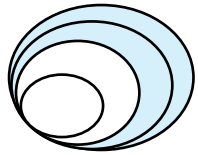
- Umstellung auf internationale Rechnungslegungsnormen
- Trend zu wertorientierten Steuerungskonzepten
- Trend zu Cash-Flow basierten Zielgrößen
- Wachsende Bedeutung von Performance Measurement-Systemen
- Zunehmende Wichtigkeit eines Risikomanagements
- Kapitalmarktwirkungen für KMU (Rating)

In der letzten Dekade haben sich die gesetzlichen Anforderungen an Unternehmen zum Thema Risiko und Risikomanagement in quantitativer und qualitativer Hinsicht deutlich erhöht.

- § 289 und § 315 HGB, Lagebericht und Konzernlagebericht
- § 91 AktG, Maßnahmen zur Früherkennung von Risiken
- IFRS 7 Finanzinstrumente
- DRS 5-10 und 15, Risikoberichterstattung und Lagebericht
- Basel II und III
- MaRisk-Novelle 2010
- ...



<http://denken-in-prozessen.de/prozesse-im-risikomanagement>

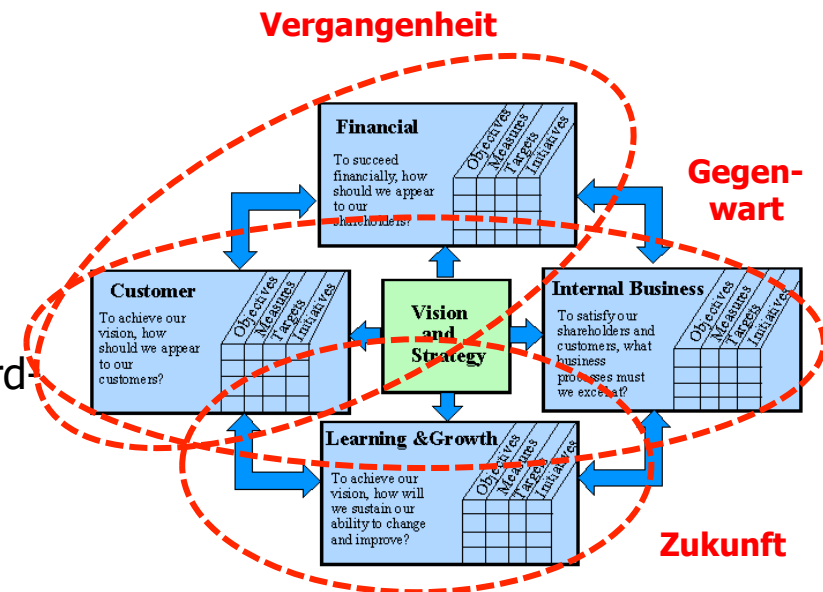


Situation bis Mitte der 90er Jahre:

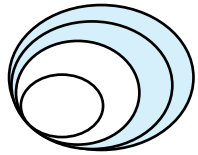
- Die wissenschaftlichen Diskussionen zu den Themenfeldern "Strategisches Controlling" und "Operatives Controlling" wurden über Jahre hinweg mehr oder weniger unabhängig geführt.
- Auf Interdependenzen wurde zwar hingewiesen; es fehlten jedoch Ansätze und Instrumente zur effektiven Kopplung von strategischer und operativer Welt
- Sowohl in der Theorie als auch in der Managementpraxis waren Friktionen an der Schnittstelle der Welten die zwangsläufige Folge.

Lösungsansätze seit Mitte der 90er Jahre:

- Die "Performance Measurement-Debatte" hat das Problem aufgegriffen und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet.
- Zentraler Ansatzpunkt war/ist der Balanced-Scorecard Ansatz von Kaplan und Norton, der -zumindest theoretisch- eine friktionslose Integration von Strategie und operativer Steuerung ermöglicht.

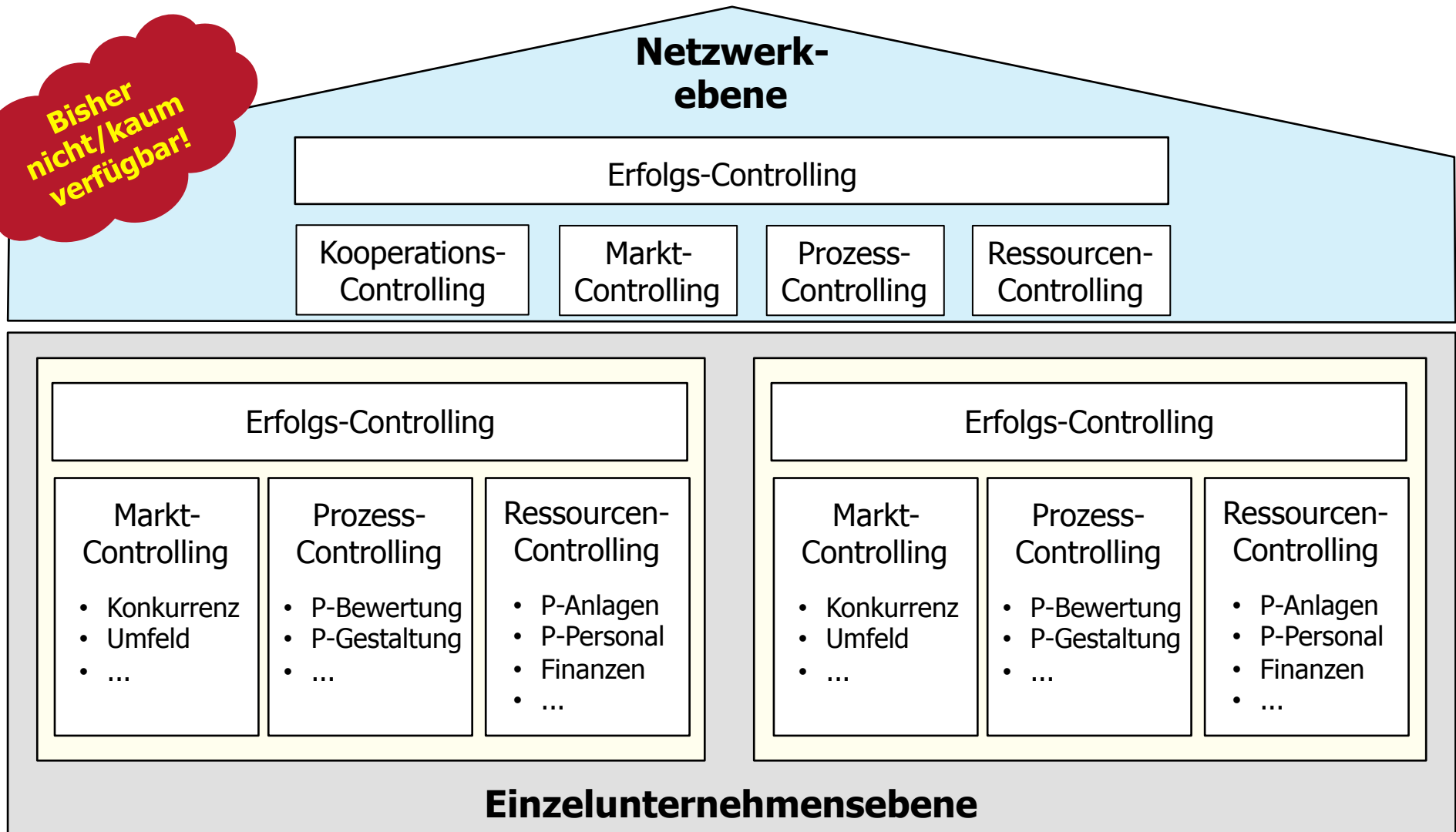


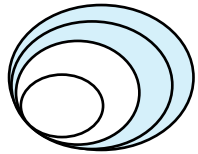
Quelle: Kaplan/Norton (1996), S. 76



Wertschöpfungskettenorientierung

**Bisher
nicht/kaum
verfügbar!**

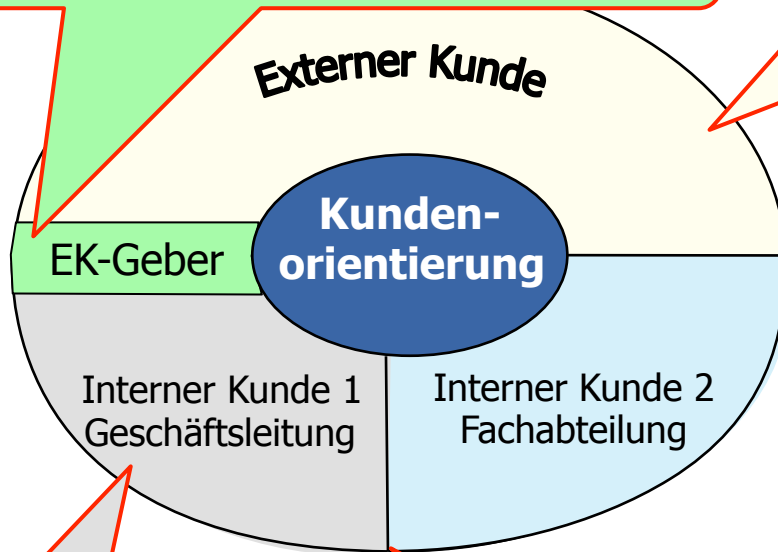




Kundenorientierung

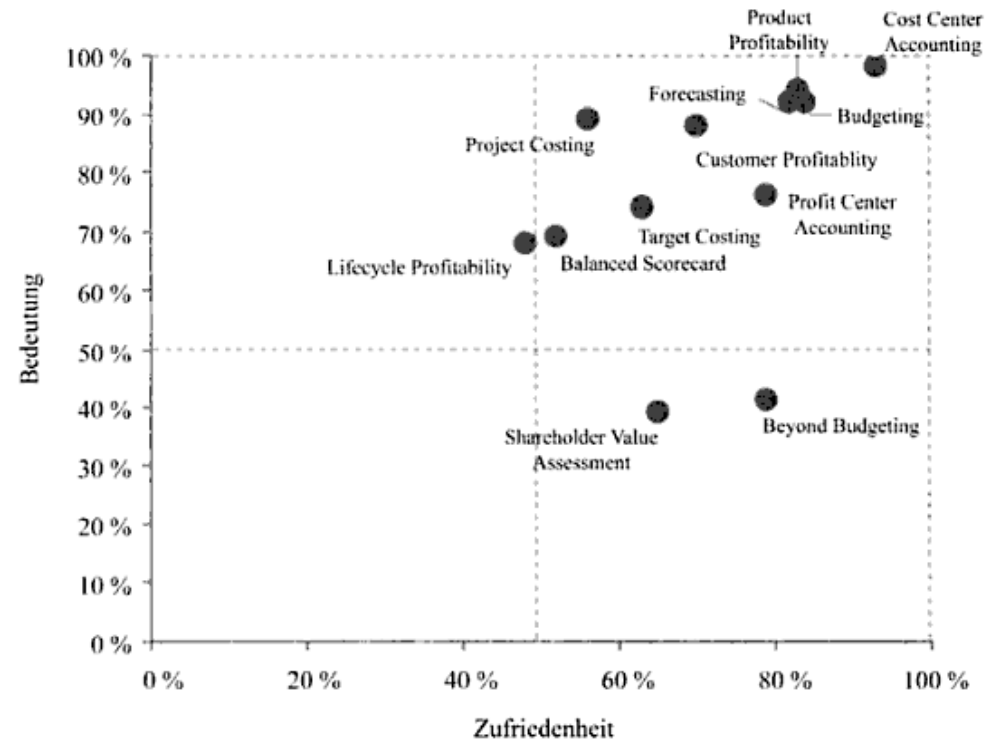
- Anreizsysteme (principal-agent-orientiert)
- Wertorientierte Steuerungskonzeptionen

- TargetCosting
- CRM-Konzepte
- Marketing-/Vertriebscontrolling
- Performance Measurement-Systeme
- ...

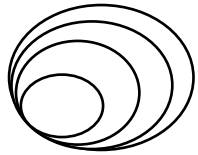


- Strategieorientierte Tools (BSC)
- PMS
- Wertschöpfungskettenorientierte Tools
-

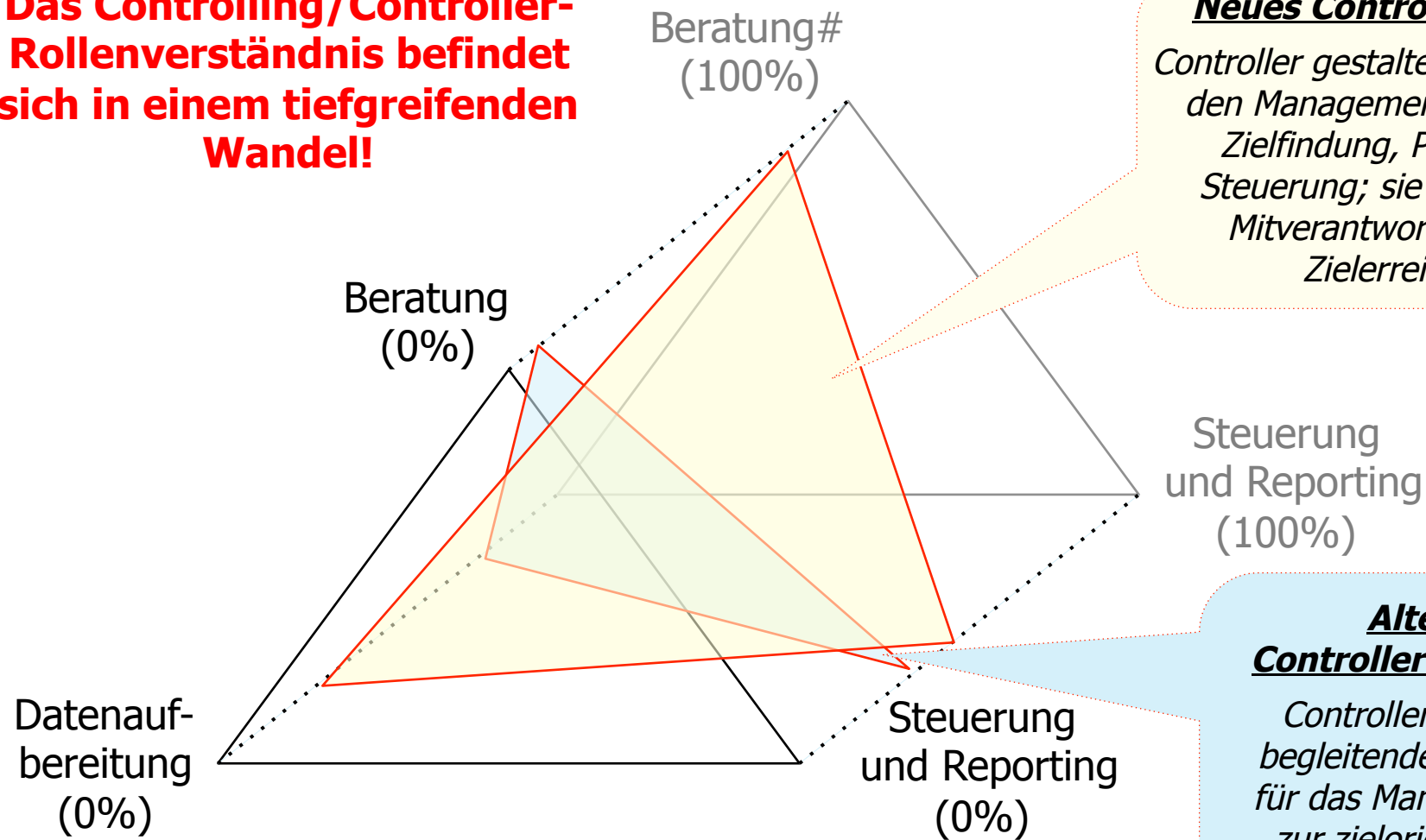
Wenig Handlungsbedarf bei KMU



Bedeutung von und Zufriedenheit mit Controlling-Tools bei KMU des Automobilzulieferersektors (Quelle: Rickards 2008; S. 28)



Das Controlling/Controller-Rollenverständnis befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel!



Neues Controller-Leitbild:

Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung; sie haben damit Mitverantwortung in der Zielerreichung.

Altes Controller-Leitbild:

Controller leisten begleitenden Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung.

Quelle: In Anlehnung an Gleich (2003), S. 6f.

- Dietl, W. (2001): Strategieoptimierung mit der Balanced Scorecard, in: Böhnisch, W./Krennhuber, E. (Hrsg.): Balanced Scorecard, Linz 2001, S. 121-142.
- Dreßler, S. (2006): Controllingtools bei Automobilzulieferern, in: Controlling-Berater, Freiburg 2006, S. 237 – 250.
- Gleich, R. (2003): Aktuelle Entwicklungen im Controlling, http://wiv.vdi-bezirksverein.de/zwa_stgt/PDF_Dateien/030324_b_Entwi_im_Controlling.pdf.
- Günther, T. (2003): Empirische Forschung zur Konsistenz von Controllingssystemen. In: Weber, J./Kunz, J. (Hrsg.): Empirische Controllingforschung, Wiesbaden 2003, S. 161-168.
- Hauschildt, J. (2002): Zur Stellung der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Kiel 2002.
- Homburg, C./Klarmann, M. (2003): Empirische Controllingforschung - Anmerkungen aus der Perspektive des Marketing. In: Weber, J./Hirsch, B. (Hrsg.): Zur Zukunft der Controllingforschung, Wiesbaden 2003, S. 65-88.
- Küpper, H.-U. (1993): Internes Rechnungswesen, In: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart 1993, S. 600-631.
- Lange, C./Schaefer, S., Daldrup, H. (2001): Integriertes Controlling in Strategischen Unternehmensnetzwerken, <http://www.uwcon.wiwi.uni-due.de/forschung/publikationen/integriertes-controlling-in-strategischen-unternehmensnetzwerken-5579/>.
- Langguth, H. (2008): Kapitalmarktorientiertes Wertmanagement, München 2008.
- Muschol, H./Zirkler, B. (2009): Kompendium des Rechnungswesens, Band 2, Plauen 2009.
- Ortelbach, B./Hagenhoff S. (2004): Entwicklungen und Perspektiven der Controllingforschung, Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik 17/2004, Göttingen 2004.
- Rickards, R. (2008): Kostensteuer kompakt, München 2008.
- Schweier, F., Stüllenberg, F. (2000): Netzwerk-Controlling, in: Controlling, Jg. 12, 4/2000, S. 259-260.
- Weber, J. (2003): Vorwort, In: Weber, J./Kunz, J. (Hrsg.): Empirische Controllingforschung, Wiesbaden 2003, S. V-VII.
- Weber J. (n.n.): Neue Perspektiven des Controlling, <http://cosmic.rrz.uni-hamburg.de/webcat/hwwa/edok01/whu/FP77.pdf>.