

Lingnau, Volker

**Research Report**

## Controlling, BWL und Privatwirtschaftslehre

Beiträge zur Controlling-Forschung, No. 14

**Provided in Cooperation with:**

University of Kaiserslautern-Landau (RPTU), Chair of Management Accounting and Management Control Systems

*Suggested Citation:* Lingnau, Volker (2008) : Controlling, BWL und Privatwirtschaftslehre, Beiträge zur Controlling-Forschung, No. 14, Technische Universität Kaiserslautern, Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling, Kaiserslautern

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/57896>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Beiträge zur Controlling-Forschung

([www.Controlling-Forschung.de](http://www.Controlling-Forschung.de))

*herausgegeben von*  
*Univ.-Prof. Dr. Volker Lingnau*

Nr. 14

**Controlling, BWL und Privatwirtschaftslehre**

**Volker Lingnau**

2008

Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling • Technische Universität Kaiserslautern

Gottlieb-Daimler-Straße, Gebäude 42, 67663 Kaiserslautern

ISSN 1612-3875

Nr. 14

Controlling, BWL und Privatwirtschaftslehre

Prof. Dr. Volker Lingnau\*

2008

\* Univ.-Prof. Dr. Volker Lingnau ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Kaiserslautern

# Inhalt

	Seite
Inhalt.....	I
Abbildungsverzeichnis .....	II
1 Prolog .....	1
2 Einleitung .....	2
3 Bisherige Konzeptionalisierungsversuche - Ein Überblick.....	2
4 Controlling und anspruchsruppenbezogenes Wissen .....	4
5 Betriebswirtschaftslehre versus Privatwirtschaftslehre .....	9
6 Kritische Würdigung .....	13
Literatur .....	17

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Controlling in Analogie zum Marketing .....	8
Abbildung 2: Primäres und sekundäres Wissen .....	9

# 1 Prolog

Dieser Beitrag zur Controlling-Forschung ist in doppelter Hinsicht ein „echtes“ Diskussionspapier. Zum einen ist er das Ergebnis ausgiebiger interner Diskussionen des Verfassers mit Doktorandinnen und Doktoranden sowie anlässlich auf der KogWis 2007 und den Controller-tagungen 2007 und 2008 gehaltener Vorträge mit den dortigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Ihnen allen sei an dieser Stelle ausdrücklich für ihre konstruktiv-kritischen Beiträge gedankt. Zum anderen stellt dieser Beitrag (lediglich) eine Art Zwischenergebnis der Überlegungen dar, welches hiermit zur Diskussion gestellt werden soll. Vieles bedarf noch der weiteren Durchdringung und Ausformulierung. Hierfür hofft der Verfasser auf weitere Anmerkungen und Anregungen.

## 2 Einleitung

Die Controllingforschung ist ausgezogen, den Heiligen Gral der eigenständigen Führungsfunktion zu finden und mit der zerbrochenen Teetasse des Shareholder Value zurückgekehrt. So könnte man in Anlehnung an *William Starbuck* die Situation der Controllingforschung pointiert darstellen<sup>1</sup>. Ein auch nur weitgehend allgemein akzeptiertes Verständnis von „Controlling“ ist auch 30 Jahre nach der Erstauflage von *Horváths* „Meilenstein“<sup>2</sup> nicht existent, ja nicht einmal in Sicht. Man kann daher konstatieren: Das Controlling hat seinen Platz in der Betriebswirtschaftslehre und damit als akademische Disziplin noch nicht gefunden, ja es ist nicht einmal allgemein geklärt, ob Controlling überhaupt eine **wissenschaftliche** Disziplin ist. Denn für die Anerkennung als wissenschaftliche Teildisziplin müsste es mit *Kant* gelingen, „das Unterscheidende, was sie mit keiner anderen gemein hat und was ihr also eigentümlich ist“<sup>3</sup>, genau zu bestimmen, was bislang daran scheitert, dass ja noch nicht einmal Einigkeit über die konstituierenden Eigenschaften des Controllings besteht.

## 3 Bisherige Konzeptionalisierungsversuche - Ein Überblick

Betrachtet man die bislang formulierten Controllingkonzeptionen, so fällt auf, dass diese – unbeschadet ihrer zum Teil erheblich divergierenden Basisannahmen – sämtlich versuchen, Controlling in Relation zum normativen Leitbild des ökonomischen Rationalprinzips zu konzeptionalisieren, wie es auch der „klassischen“ Betriebswirtschaftslehre zu Grunde liegt, die in der Tradition von *Gutenberg*, der in diesem Punkt *Schmalenbachs* Überlegungen weiterführte, allgemein als „Wirtschaftlichkeitsoptimierungslehre“ interpretiert wird.<sup>4</sup> So galt *Gutenbergs* Interesse der Suche nach, vom jeweiligen Wirtschafts- und Gesellschaftssystem unabhängigen, ökonomischen Strukturen des Betriebes, was zur Formulierung eines systemindifferenten Prinzips der Wirtschaftlichkeit führte, bei dem nicht zuletzt das „*psychophysische[] Subjekt ... aus der Unternehmung als Objekt betriebswirtschaftlicher Theorie eliminiert*“<sup>5</sup> ist.

---

<sup>1</sup> Vgl. Starbuck, W. H. (1981), S. 192.

<sup>2</sup> Vgl. Horváth, P. (2006).

<sup>3</sup> Kant, I. (1783), S. 13.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. Eichhorn, P. (2005).

<sup>5</sup> Gutenberg, E. (1929), S. 41 f.

Grundannahme des **rationalitätssicherungsorientierten** Controllingansatzes<sup>6</sup> ist, dass Manager aufgrund ihrer beschränkten Rationalität und ihres (grundsätzlich unbeschränkten) Opportunismus Entscheidungen treffen, die nicht dem ökonomischen Rationalprinzip entsprechen. Aufgabe des Controllings ist es danach, diesen Entscheidungsdefekten entgegenzuwirken, d. h. Rationalitätssicherung zu betreiben. Die **koordinationsorientierten** Ansätze<sup>7</sup> gehen davon aus, dass das Verhalten arbeitsteilig organisierter Führungssysteme aufgrund der in ihnen existenten Schnittstellen vom ökonomisch rationalen Verhalten einer monolithischen Führung abweicht. Die Controllingfunktion besteht danach in der Koordination des Führungssystems, um ökonomisch rationales Verhalten zu bewirken. Nach den **rechnungswesen-** bzw. **informationsorientierten** Ansätzen<sup>8</sup> liegt die Controllingfunktion in der Bereitstellung der nach dem ökonomischen Rationalprinzip entscheidungsrelevanten Informationen aus dem Rechnungswesen bzw. dem gesamten Informationssystem der Organisation.

Auch wenn unbestritten ist, dass dem Controlling Informationsversorgungs-, Koordinations- und Rationalitätssicherungsaufgaben zukommen, so kann man doch als Fazit der Diskussion der letzten Jahrzehnte ansehen, dass diese Funktionen weder controllingexklusiv noch controllingumfassend sind, also keine controllingdiskriminierende Wirkung entfalten. Dem entsprechend ist es auch bislang nicht gelungen, das Unterscheidende, was Controlling mit keiner anderen Teildisziplin gemein hat und was ihm also eigentümlich ist, zu bestimmen.

Vor dem Hintergrund der im letzten halben Jahrhundert nicht geglückten Verankerung des Controllings in Relation zur traditionellen Betriebswirtschaftslehre wird der weitere Versuch, auf diesem Wege eine „Lücke“ zu finden, die (exklusiv) durch das Controlling zu schließen ist, als wenig aussichtsreich eingeschätzt. Zieht man daraus nicht die Konsequenz, auf eine konzeptionelle Fundierung des Controllings ganz zu verzichten und sich z. B. darauf zu beschränken, Anwendungsbedingungen und Wirkungen von Controllinginstrumenten zum Untersuchungsobjekt zu erheben<sup>9</sup> (was aber letztlich den Verzicht auf die Etablierung einer eigenständigen wissenschaftlichen Teildisziplin bedeutet), so bleibt als Möglichkeit konsequenterweise nur, eine Verankerung mithilfe eines alternativen Referenzrahmens vorzunehmen, der im Folgenden skizziert sei.

---

<sup>6</sup> Vgl. Weber, J. / Schäffer, U. (2008).

<sup>7</sup> Vgl. Horváth, P. (2006) oder Küpper, H.-U. (2005).

<sup>8</sup> Vgl. z. B. Reichmann, T. (2001).

<sup>9</sup> Vgl. Becker, A. (2003).

## 4 Controlling und anspruchgruppenbezogenes Wissen

Ausgangspunkt sind die Überlegungen von Cyert und March zur organisatorischen Zielbildung, die die Unternehmung als Koalition von Individuen betrachten, die wiederum in Subkoalitionen organisiert sind.<sup>10</sup> Es handelt sich hierbei zunächst einmal um eine deskriptive Aussage, die nicht verwechselt werden darf mit der normativen Forderung, wonach die Interessen aller Anspruchsgruppen (gleichberechtigt) berücksichtigt werden *sollen*, wie dies von Vertretern des Stakeholder-Value-Ansatzes gefordert wird. Festzuhalten bleibt, dass jede Organisation einer Vielzahl von Ansprüchen unterschiedlicher Gruppen ausgesetzt ist. Die Ziele der Koalition sind Ergebnisse von Verhandlungsprozessen, die sich im Zeitablauf und insbesondere mit der personalen Zusammensetzung der Koalition verändern. Die meisten Ziele werden dabei als Anspruchsniveaus formuliert, deren Höhe sich auf Grund von Erfahrungen der Koalitionsmitglieder ändert. Operative Ziele einer Entscheidung sind immer die Ziele derjenigen Subkoalition, welche die Entscheidung trifft. Die von einer Organisation verfolgten Ziele sind daher in der Realität mehrdeutig und widersprüchlich.

Aufgabe des Managements ist es, diese – zum Teil konfligierenden – Ansprüche (auch derjenigen Anspruchsgruppen, die nicht direkt an Entscheidungsprozessen beteiligt sind) zu integrieren, um das Überleben der Organisation sicher zu stellen. Hierbei berücksichtigt das Management auch die Stärke des Einflusses der jeweiligen Anspruchsgruppe auf das Überleben der Organisation. „[C]orporate executives [do not] answer only to shareholders. There is a long list of interest groups that exercise influence in the head offices and boardrooms of the world. Employees and unions, customers and consumer advocates, bankers and creditors, environmentalists, governments and the public at large all have legitimate interests that you have to balance off against the shareholders’ desire to make money.”<sup>11</sup>

Für die Organisation ist es damit überlebenswichtig, die Interessen der (wichtigsten) Anspruchsgruppen zu kennen, auch ohne dass diese direkt in den Entscheidungsprozess involviert sind. Hierzu bedarf es des Wissens darüber, wie die unterschiedlichen Anspruchsgruppen die Entscheidungen des Managements bewerten. Aufgrund der kognitiven Beschränkungen realer Entscheidungsträger ist es jedoch unrealistisch, davon auszugehen, dass das oberste Leitungsorgan - neben seinen eigenen - gleichzeitig die Präferenzstrukturen auch nur der

---

<sup>10</sup> Vgl. Cyert, R. M. / March, J. G. (1995), S. 29.

<sup>11</sup> Bemmels, B., zitiert nach Hoggan, J. / Littlemore, R. (2004).

wichtigsten Anspruchsgruppen repräsentieren kann. Die Organisation institutionalisiert daher das Wissen über die Interessen / Präferenzen / Ansprüche der wichtigsten Anspruchsgruppen, mit dem Ziel, über Expertise zumindest in Bezug auf die wichtigsten Anspruchsgruppen zu verfügen.

Es gibt zahlreiche Beispiele für derart institutionalisiertes Wissen von Anspruchsgruppen in Unternehmungen:

<i>Käufer:</i>	Marketing
<i>Lieferanten:</i>	(Beschaffungs-)Marketing
<i>Mitarbeiter:</i>	Personalabteilung
<i>FK-Geber:</i>	Finanzabteilung
<i>nat. Umwelt:</i>	Umweltschutzbeauftragter
<i>Staat:</i>	Steuerabteilung

Aus dieser Aufzählung wird deutlich, dass die Institutionalisierung des Wissens über die Interessen der einzelnen Gruppen nicht etwa im Sinne eines Lobbyismus für die entsprechende Gruppe verstanden werden darf, was wahrscheinlich am augenfälligsten bei der Steuerabteilung sein dürfte.

Wo aber ist das Wissen über die Interessen der Eigenkapitalgeber institutionalisiert? Hier käme natürlich zunächst einmal das Management in Frage, das von den Eigentümern zur Führung des Unternehmens eingesetzt wird. Die obigen Überlegungen haben allerdings gezeigt, dass das Management die Aufgabe hat, die Unternehmung in einer durch Interessenkonflikte gekennzeichneten komplexen Umwelt auszurichten und zu führen und damit das Überleben der Unternehmung zu sichern. Anders ausgedrückt, sind Manager „... *confronted with the task of making sense of very complex and ambiguous environments.*“<sup>12</sup> Eine ausschließliche Eigentümerorientierung lässt sich damit eindeutig nicht vereinen. Die Forderung, zusätzlich zu ihrer Unternehmensführungsexpertise auch noch über „Eigentümergepertise“ verfügen zu müssen, ist aufgrund der kognitiven Beschränkungen realer Entscheidungsträger nur in einer wenig komplexen Umwelt zu erfüllen.<sup>13</sup>

Diese „bounded rationality“ realer Entscheidungsträger thematisiert die managerial and organizational cognition theory, deren Erkenntnisse den weiteren Ausführungen zugrunde liegen.<sup>14</sup> Damit bedarf das Management eines Experten für die Interessen der Eigentümer, um

---

<sup>12</sup> Garud, R. / Porac, J. F. (1999), S. xiv.

<sup>13</sup> Zur Bedeutung kognitiver Beschränkungen speziell für das Controlling s. Lingnau, V. (2006).

<sup>14</sup> Zur Bedeutung der managerial and organizational cognition theory für eine kognitionsorientierte Konzeptionalisierung des Controllings s. Lingnau, V. (2006).

seiner Aufgabe, die Unternehmung zu führen, nachkommen zu können, genauso wie es des Wissens über die Interessen der anderen Anspruchsgruppen bedarf.

Als Träger dieses Wissens kann das Controlling identifiziert werden, womit Controlling folgendermaßen definiert werden kann: Das Controlling ist Träger des Wissens über die Interessen / Präferenzen / Ansprüche der Eigenkapitalgeber und bringt dieses (aus Sicht des Managements sekundäre<sup>15</sup>) Wissen in die Entscheidungsarenen innerhalb der Organisation ein. Hierzu gestaltet und nutzt das Controlling Systeme zur Entscheidungsunterstützung und Entscheidungsbeeinflussung.

Die hier formulierte Idee einer Konzeptionalisierung des Controlling mithilfe einer Institutionalisation von anspruchsgruppenrelevantem Wissen soll im Folgenden in Analogie zum Marketing illustriert werden, ohne dabei allerdings auf unterschiedliche Sichtweisen des Marketings einzugehen, wie sie insbesondere zwischen deutschen und US-amerikanischen Ansätzen existieren.

Das Marketing beschäftigt sich mit der Nachfrage nach den derzeitigen und zukünftigen Leistungen des Unternehmens. Mit Meffert kann man Marketing als Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen (Absatz-)Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten verstehen.<sup>16</sup> In seiner Zielform bedeutet dies die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten am Markt. In diesem Zusammenhang wird auch von der Marketingphilosophie einer marktorientierten Unternehmensführung gesprochen.

Unabhängig davon, ob eine derartige Ausrichtung (allein) an den Interessen des Absatzmarktes sinnvoll oder überhaupt möglich ist, dürfte es unbestritten sein, dass es Unternehmensaktivitäten gibt, die auf die Absatzmärkte ausgerichtet sind. Ebenso unbestritten dürfte es sein, dass diese Aktivitäten der Planung, Koordination und Kontrolle bedürfen, wofür nun wiederum entsprechendes Fachwissen benötigt wird, wie es im Rahmen der akademischen Disziplin Marketing erforscht und gelehrt wird. Der Marketingbereich im Unternehmen kann demgemäß als institutionalisiertes Wissen über Absatzmärkte angesehen werden.

Beschränkt man die weitere Betrachtung zunächst auf **kapitalmarktorientierte Unternehmen**, so kann in Analogie zum Marketing Controlling als Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Kapitalmärkte ausgerichteten Unternehmensaktivi-

---

<sup>15</sup> Zur Unterteilung von primärem und sekundärem Wissen s. Lingnau, V. (2004).

<sup>16</sup> Vgl. Meffert, H. et al. (2008), S. 9-12.

täten verstanden werden. In seiner Zielform würde dies die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten am Kapitalmarkt bedeuten mit der dazugehörigen Philosophie einer kapitalmarkt-orientierten Unternehmensführung. In der aktuellen Diskussion wird dies typischerweise mit dem Terminus der Shareholdervalueorientierung belegt. Auch hier gilt, unabhängig davon, ob eine derartige Ausrichtung (allein) an den Interessen der Aktionäre sinnvoll oder überhaupt möglich ist, dass die Notwendigkeit, Aktionärsinteressen überhaupt in irgendeiner Form zu berücksichtigen, wohl unbestritten ist. Ebenso unbestritten dürfte auch hier sein, dass diese Berücksichtigung der Planung, Koordination und Kontrolle bedarf, wofür nun wiederum entsprechendes Fachwissen benötigt wird, wie es im Rahmen der akademischen Disziplin Controlling erforscht und gelehrt wird. Der Controllingbereich in kapitalmarkt-orientierten Unternehmen kann demgemäß als institutionalisiertes Wissen über die Interessen der Aktionäre angesehen werden.

Diese Überlegungen lassen sich nun auch auf **andere nicht-eigentümergeführte Unternehmen** übertragen, da auch diese als Koalition von Anspruchsgruppen interpretiert werden können, in denen dem Management der Interessenausgleich obliegt. Zweifelsohne besteht auch hier die Notwendigkeit, die Eigentümerinteressen in geeigneter Form zu berücksichtigen, was wiederum einer Planung, Koordination und Kontrolle der entsprechenden Aktivitäten bedarf, wofür nun wiederum entsprechendes Fachwissen benötigt wird, wie es im Rahmen der akademischen Disziplin Controlling erforscht und gelehrt wird. Der Controllingbereich kann demgemäß allgemein als institutionalisiertes Wissen über die Interessen der Eigentümer angesehen werden.

In **eigentümergeführten Unternehmen** ist die Notwendigkeit der Institutionalisierung eigentümergeführten Wissens zunächst nicht ohne weiteres plausibel, wird aber zumindest nachvollziehbar, wenn man dieses Wissen im Sinne einer Professionalisierung formalzielorientierter Eigentümerinteressen interpretiert. So bedienen sich ja auch Privatpersonen bei der Verfolgung ihrer Ziele der Unterstützung durch Finanzberater, in der Erwartung, dass diese über die entsprechende Expertise verfügen, die finanziellen Aktivitäten zu planen, zu koordinieren und zu kontrollieren. Gleichwohl sei nicht bestritten, dass das Thema Controlling in eigentümergeführten Unternehmen spezielle Implikationen hat.

Diese Überlegungen in Analogie zum Marketing sind in nachstehender Tabelle noch einmal zusammengefasst.

	<b>Marketing</b>	<b>Controlling</b>
<b>Philosophie</b>	Marktorientierte Unternehmensführung	Kapitalmarkt- / eigentümergeorientierte Unternehmensführung
<b>Zielform</b>	Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten am (Absatz-)Markt	Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten am Kapitalmarkt / den Eigentümerinteressen
<b>Inhalt</b>	Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die (Absatz-)Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten	Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die (Kapital-)Märkte bzw. Eigentümerinteressen ausgerichteten Unternehmensaktivitäten

*Abbildung 1: Controlling in Analogie zum Marketing*

Als letzte Erweiterung kann dieses Controllingverständnis auch auf **nicht gewinnorientierte Organisationen** erweitert werden. Auch diese können als Koalition von Anspruchsgruppen interpretiert werden, bei denen die Aufgabe der Organisationsleitung in der Integration der Interessen der Anspruchsgruppen besteht. Anders als in gewinnorientierten Organisationen (Unternehmungen), dominieren hier jedoch Sachziele. Die (privaten oder öffentlichen) Kapitalgeber erwarten dabei, dass die von ihnen zur Verfügung gestellten Mittel möglichst optimal zur Erreichung der Sachziele eingesetzt werden. In Anlehnung an die Ziele der Eigenkapitalgeber von Unternehmungen könnte man hier von dem Interesse an der Erzielung einer als angemessen betrachteten Sachrendite sprechen. Aufgrund der Probleme der Operationalisierung dieser „Sachrendite“, ist eine derartige Orientierung in der Praxis jedoch nicht üblich. Anzutreffen ist vielmehr neben den Sachzielen das Wirtschaftlichkeitsziel als Ersatzziel, sodass die Planung, Koordination und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit das dominierende Einsatzgebiet des Controllings darstellt. In der allgemeinsten Form kann der Controllingbereich somit als institutionalisiertes Wissen über die Interessen der Kapitalgeber angesehen werden.

Die folgende Abbildung macht deutlich, dass das problemlösungsrelevante Wissen des Managements nur zum Teil von diesem selber stammt (primäres Wissen), zu einem anderen Teil jedoch von anderen Wissensträgern (sekundäres Wissen). Ein derartiger Sekundärwissensträger ist das Controlling. Andere könnten z. B. technische Bereiche oder das Marketing sein (hier grau dargestellt).

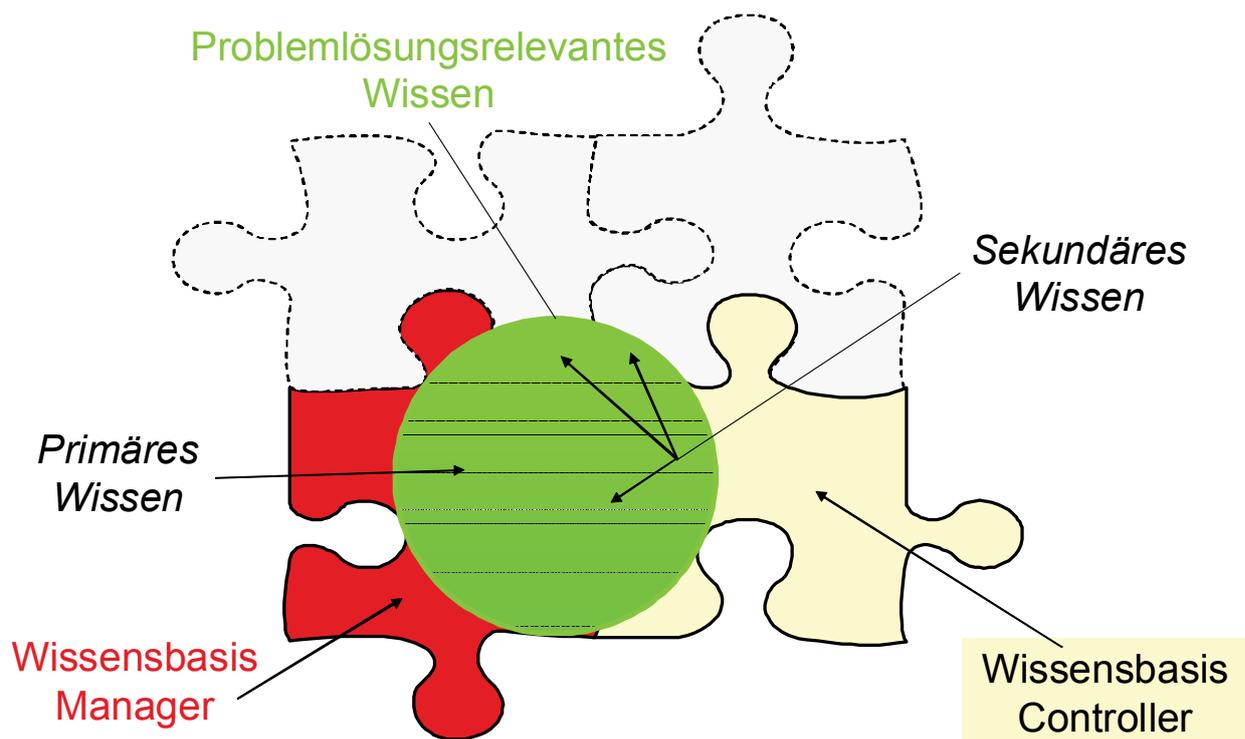


Abbildung 2: Primäres und sekundäres Wissen

Folgt man diesen Überlegungen, so ermöglichen diese die ansonsten nicht unproblematische Differenzierung zwischen Management und Controlling. Nicht geklärt ist damit allerdings die Frage nach dem Status des Controllings als eigenständige wissenschaftliche Disziplin. Dies würde voraussetzen, dass die Ziele der (Eigen-)Kapitalgeber nicht identisch mit betriebswirtschaftlichen Zielen auf Basis des ökonomischen Rationalprinzips sind. Ansonsten wäre „Controlling“ lediglich eine Umbenennung von „Betriebswirtschaftslehre“. Die Untersuchung der Eigenständigkeit des Controllings soll im Folgenden unter Rückgriff auf die historische Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre erfolgen.

## 5 Betriebswirtschaftslehre versus Privatwirtschaftslehre

Es stellt sich zunächst die Frage, ob die traditionelle BWL nicht ebenfalls die Interessen der EK-Geber verfolgt, wird ihr dies ja nicht selten vorgeworfen.

Wie oben bereits dargelegt, wird die Betriebswirtschaftslehre allgemein im Sinne einer „Wirtschaftlichkeitsoptimierungslehre“ interpretiert.<sup>17</sup> Diese Ausrichtung ist jedoch keineswegs selbstverständlich und war zumindest in den Anfangszeiten der Etablierung als wissenschaft-

<sup>17</sup> s. hierzu z. B. grundlegend Eichhorn, P. (2005).

liche Disziplin auch keineswegs unumstritten. Historisch ist hier insbesondere auf die Kontroverse zwischen Eugen Schmalenbach und Wilhelm Rieger zu verweisen. Riegers inhaltlicher Leitgedanke ist die Idee der Rentabilität. Damit steht er in Konkurrenz zu Schmalenbachs Idee der Wirtschaftlichkeit, wie dies exemplarisch an folgenden Zitaten deutlich wird:

*„Die Frage lautet tatsächlich nicht: Wie verdiene ich am meisten?, sondern: Wie fabriziere ich diesen Gegenstand mit der größten Ökonomie?“<sup>18</sup>*

*„Die Unternehmung ist eine Veranstaltung zur Erzielung von Geldeinkommen - hier Gewinn genannt - durch Betätigung im Wirtschaftsleben. Wenn wir also von einem Zweck der Unternehmung reden, so kann es nur dieser sein, Gewinn zu erzielen, und zwar für den Unternehmer.“<sup>19</sup>*

Unabhängig von der heute teilweise etwas „altertümlich“ wirkenden Ausdrucksweise Riegers, ist inhaltlich dessen spezifischer Gewinn- und auch Wirtschaftlichkeitsbegriff zu berücksichtigen. Kuno Barth, ein Schüler Riegers, formuliert pointiert: *„Wirtschaftlich ist für Rieger nur das, was [dem Unternehmer] mehr Geld einbringt.“<sup>20</sup>* - oder mit den Worten Riegers: *„Alles Wirtschaften muß im Gelde münden.“<sup>21</sup>* Damit wird die Gewinnmaximierung im Sinne einer Renditemaximierung für den Unternehmer verstanden.

Dieser Unternehmer ist nach Rieger ein rein wirtschaftlich handelnder Mensch, der vom „Betriebsgefahren“ nichts verstehen müsse, sondern den nur die Verzinsung seines eingesetzten Kapitals interessiere. Beim Unternehmer kommt es also nicht auf eigene Mitarbeit an und schon gar nicht auf die Notwendigkeit, persönliche Qualifikationen einzubringen. So auch das Verständnis einer Unternehmung von Engel - ganz im Sinne Riegers: *„Nur wenn der Unternehmer neben dem Kapitaleinsatz und dem Einkauf der Arbeit eines Delegierten keine Tätigkeit, also auch nicht die Kombination von Einkauf und Verkauf, selbst durchführen muß, haben wir eine Unternehmung vor uns.“<sup>22</sup>*

Dies entspricht exakt der Rolle eines Eigenkapitalgebers, da auch dieser (lediglich) sein Kapital zur Verfügung stellt und alles andere an den Manager delegiert, d. h. Riegers „Unternehmer“ ist letztlich ein Eigenkapitalgeber. Damit sind (anonyme) Aktionäre für Rieger der abso-

---

<sup>18</sup> Schmalenbach, E. (1911), S. 311.

<sup>19</sup> Rieger, W. (1964), S. 44.

<sup>20</sup> Barth, K. (1992), S. 834.

<sup>21</sup> Rieger, W. (1964), S. 34.

<sup>22</sup> Engel, D. (1965), S. 32.

lute Urtyp dessen, was er sich als Unternehmer vorstellt und alle Aussagen, die er über den Unternehmer macht, sind letztlich auf diesen Typ bezogen.

Der Grundlagenstreit zwischen Schmalenbach und Rieger wurde seinerzeit eindeutig zugunsten der Wirtschaftlichkeitslehre entschieden. Die auch als „Profitlehre“ titulierte Privatwirtschaftslehre von Rieger mit dem von diesem vertretenen Auswahlprinzip der Gewinnmaximierung für private Eigentümer wird heute – sofern sie überhaupt noch wahrgenommen wird – *„uneingeschränkt abgelehnt“*.<sup>23</sup> So z. B. auch Pracht: *„Schließlich heißt die Betriebswirtschaftslehre nicht Profitlehre. Sprachanalytisch sind insbesondere die Begriffe Betrieb und Wirtschaft(lichkeit) relevant. Es geht also ... darum, eine Organisation wirtschaftlich zu gestalten.“*<sup>24</sup>

Nun ist diese Differenzierung allerdings keineswegs nur von historischer Bedeutung, da sich die Überlegungen Riegers in inhaltlich nahezu identischer Form im Shareholder Value-Ansatz wiederfinden. Danach ist es das vorrangige Ziel, die Zahlungsströme an die Shareholder zu maximieren, womit diesem Ansatz das Unternehmensmodell einer *„private[n] Erwerbseinheit der Eigentümer zur reinen Einkommensmaximierung“*<sup>25</sup> zugrunde liegt. Man kann damit feststellen: *„Riegers Rentabilitätsorientierung entspricht etwa dem, was man heute als wertorientierte Unternehmenssteuerung bezeichnet. Damit gehört Rieger zu den geistigen Wegbereitern des Shareholder Value-Gedankens.“*<sup>26</sup>, oder noch prägnanter: *„Rieger nimmt 1928 den Shareholder Value geradezu vorweg.“*<sup>27</sup>

Festzuhalten bleibt: Schon auf Basis buchhalterischer Rechengrößen deckt sich der Punkt maximaler Wirtschaftlichkeit (definiert als Ertrag / Aufwand) nicht mit dem Punkt maximaler Rentabilität<sup>28</sup>, wobei an deren Stelle situationsbedingt ihre „Derivate“ ROI und Shareholder Value treten können. *„Es können vier Paarungen auftreten: wirtschaftlich und rentabel, wirtschaftlich und unrentabel, unwirtschaftlich und rentabel sowie unwirtschaftlich und unrentabel.“*<sup>29</sup> Oswald Hahn präsentiert ein Zahlenbeispiel, in dem der Betrieb mit der höchsten Rentabilität die geringste Wirtschaftlichkeit aufweist.<sup>30</sup> Ludwig Pack zeigt, dass die in der klassischen BWL verwendete „optimale“ bzw. „wirtschaftliche“ (=gewinnmaximale) Losgröße er-

---

<sup>23</sup> Hahn, O. (1997), S. 9.

<sup>24</sup> Pracht, A. (2004), S. V.

<sup>25</sup> Happel, M. A. (2001), S. 35.

<sup>26</sup> Wöhe, G. / Döring, U. (2008), S. 22.

<sup>27</sup> Bühner, R. (2002), S. 282.

<sup>28</sup> Vgl. z. B. Pack, L. (1965).

<sup>29</sup> Eichhorn, P. (2005), S. 164.

<sup>30</sup> Vgl. Hahn, O. (1997), S. 60.

heblich von der rentabilitätsmaximalen Losgröße abweichen kann.<sup>31</sup> Dieses Auseinanderfallen von betriebswirtschaftlichen Zielen und Eigentümerzielen gilt umso mehr, wenn man statt der auf buchhalterischen Rechengrößen basierenden Rentabilität die Zahlungsströme an die Eigentümer berücksichtigt, in die bei kapitalmarktorientierten Unternehmen ja z. B. auch Kurssteigerungen eingehen. Eine Rentabilitätsorientierung ist dabei für das Controlling nicht neu, wie ein Blick auf das DuPont-Schema, der „Mutter aller Kennzahlenkonzepte“, zeigt, dessen Entwicklung nicht unwesentlich für die Verbreitung des Controllings war.

Dementsprechend liegt dem Controlling ein anderes betriebswirtschaftliches Basisprogramm zugrunde als der klassischen Betriebswirtschaftslehre, sodass es nicht weiter verwundert, dass es bislang nicht gelungen ist, das Controlling in Relation zu dieser zu konzeptionalisieren. Mit anderen Worten: Die klassische BWL bietet keinen Platz für das „real existierende Phänomen Controlling“. Eine derartige Unterscheidung zwischen der Sichtweise von Ökonomen und Controllern ist in der internationalen Literatur interessanterweise nicht neu - wenn auch mit anderem Fokus.<sup>32</sup> Die Wertorientierung ist damit nicht nur „ein“ Controllingansatz, sie ist die Zielform des Controllings - zumindest sofern man von einer zahlungsstrommaximierenden Monozielorientierung der Kapitalgeber ausgeht.

Die unterschiedlichen Basisprogramme würden auch erklären, warum sich die „Wirtschaftlichkeitsoptimierungslehre“ bislang weitgehend unbeeindruckt von der Shareholder Value Diskussion zeigt. Obwohl zumindest die größeren AGs sich in ihren Verlautbarungen der „Wertorientierung“ (d. h. der Renditemaximierung) verschrieben haben (so alle DAX 30 Unternehmen), lässt diese „Zielverschiebung“ die klassische BWL offenkundig völlig unberührt, die weiterhin in ihren Entscheidungsmodellen „Gewinnmaximierung“ (d. h. Wirtschaftlichkeitsmaximierung i. S. d. ökonomischen Rationalprinzips) auf ihre Fahnen geschrieben hat. Der Grundlagenstreit der frühen BWL ist allerdings mittlerweile einem unaufgeregten Nebeneinander gewichen, das man sogar als weitgehende gegenseitige Ignorierung bezeichnen könnte.

---

<sup>31</sup> Vgl. Pack, L. (1989).

<sup>32</sup> Vgl. z. B. Oxenfeldt, A. R. / Baxter, W. T. (1961); Gordon, L. A. (1974); Kim, M. / Moore, G. (1988); Groth, J. C. / Byers, S. S. (1996); Lucas, M. (1999).

## 6 Kritische Würdigung

### Erklärungspotenzial des Ansatzes:

- Entstehung von Controllerstellen

Historische Entwicklung: Schutz von Vermögenswerten, um gesteigerten Kapitalbedarf durch Expansion zu befriedigen (damit auch Komplexitätssteigerung); ähnliche Argumentation bei Einführung des Quästorenamtes; mittelalterlicher Controller: Ordnungsmäßigkeit der Haushaltsführung ist Interesse der Mittelgeber

- Unterschiedliche Entwicklung D / USA

Erklärung für Trennung von internem und externem Rechnungswesen in Deutschland sowie Integration in USA: in Deutschland berücksichtigt das Vorsichtsprinzip die Interessen der Fremdkapital-Geber und das Maßgeblichkeitsprinzip die Interessen des Fiskus. Der Jahresabschluss bildet also nicht die Interessen der Eigenkapital-Geber ab und ist daher auch nicht Gegenstand des Controllings. Anders in den USA: Beim Jahresabschluss steht vom Grundverständnis her die „decision usefulness“ (für Investoren) im Zentrum. Deshalb gehört der Jahresabschluss / das „externe“ Rechnungswesen dort auch zum Aufgabengebiet der Controller. Diese Überlegungen sind auch kompatibel mit der gegenwärtigen Konvergenzdiskussion.<sup>33</sup> Die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards (IFRS) drängt das Vorsichts- und das maßgeblichkeitsprinzip zurück. So verwundert es nicht, dass in diesem Zusammenhang auch eine Aufhebung der institutionellen Trennung von internem und externem Rechnungswesen im deutschen Sprachraum zu beobachten ist, mit der Propagierung eines neuen Berufsbildes des „Biltrollers“.

Gleichzeitig geriet mit der Kritik an der Aussagekraft des Jahresabschlusses und insbesondere mit der geringen Korrelation zwischen bilanziellem Gewinn und Kursentwicklung börsennotierter Unternehmungen auch das management accounting unter Druck, wie die Relevanzdiskussion in den USA (relevance lost) zeigt. Dies lässt sich (auch) damit erklären, dass die „accounting perspective“ gewinnorientiert ist. Eine deutliche Bedeutungssteigerung von Controllern (im angelsächsischen Raum) erfolgte erst wieder mit dem Siegeszug der Wertorientierung. Jetzt konnten Controller (wieder) das Wissen in Entscheidungsarenen einbringen, für das sie eigentlich da sind, nämlich wie Entscheidungen aus Sicht der Eigentümer interpretiert werden.

---

<sup>33</sup> Vgl. für einen Überblick Jonek, A. / Lingnau, V. (2006).

Der Siegeszug des Controllings in den USA fiel historisch zusammen mit der Verbreitung des DuPont-Kennzahlenschemas, also einem Instrument, das eine praktikable Möglichkeit bot, Auswirkungen von Entscheidungen auf die Rentabilität zu zeigen. Mit der Ende der zwanziger Jahre eingeführten Budgetierung war die Controllingentwicklung in den USA nahezu abgeschlossen - eine Weiterentwicklung oder gar eine Neuentwicklung von Controllinginstrumenten fand praktisch kaum noch statt. In Bezug auf die Budgetierung ist fraglich, inwieweit diese eher rentabilitäts- oder eher gewinnorientiert ist. Bleibt man auf der Ebene von Kostenbudgets, so wären „deutsche“ Budgets als deutlich shareholderorientierter einzustufen, als „amerikanische“. Die Kritik an der Budgetierung könnte also auch aus der Perspektive betrachtet werden, ob die Budgets gewinn- oder (zumindest implizit) wertorientiert sind.

- Geringe Bedeutung des Controllings in eigentümergeführten Unternehmungen  
Der Eigentümer bringt seine Interessen selbst ein, die im Zweifel deutlich komplexer sind, als eine reine „Zahlungsstrommaximierung“. Er verfügt damit über „primäres Wissen“ in Bezug auf seine eigenen Interessen und sieht keinen Bedarf für eine Unterstützung durch „sekundäres Wissen“ in diesem Bereich. Dass diese Wahrnehmung möglicherweise in einem komplexen Umfeld verzerrt ist, zeigen die o. a. Überlegungen zur Notwendigkeit einer „Professionalisierung“ dieses Wissens.
- Controlling und Venture Capital  
Venture Capital-Geber „drücken“ Unternehmen als erstes ein straffes Controlling auf, um ihre Interessen zu berücksichtigen.
- Unterschiedliche Ausprägung in der Praxis  
Der unterschiedliche Umfang und die unterschiedliche Bedeutung von Controlling hängen von der Stärke der Kapitalgeber ab. Die Entwicklung von der Entscheidungsunterstützung zur Entscheidungsbeeinflussung kennzeichnet den zunehmenden Einfluss der Shareholder: Von der reinen Informationsfunktion über Shareholderinteressen bis hin zur Ausrichtung der Unternehmung an Shareholderinteressen (analog Marketing-Philosophie).
- Controlling und Unternehmensethik  
Eine abstrakte Wirtschaftlichkeitsoptimierung bietet keinen systematischen Ort für ethische Überlegungen; die Ausrichtung der Unternehmung an den Interessen einer Anspruchsgruppe sehr wohl.

## Potenzielle Einwände gegen den Ansatz:

- Controller werden doch nicht von den Shareholdern eingesetzt!  
Hierbei handelt es sich um ein Missverständnis. Der Marketingmanager (eines Konsumgüterherstellers) wird ja auch nicht von der Verbraucherzentrale eingesetzt! Die Kenntnis der Eigentümerinteressen ist nicht identisch mit deren Vertretung (z. B. i. S. einer Prinzipal-Agenten-Beziehung). Der Navigator ist ja auch nicht Interessenvertreter der Untiefen, er bringt lediglich sein Wissen über die Eigenschaften von Untiefen in den Problemlösungsprozess der Schiffsführung mit ein. Controller sind nicht Lobbyisten der Eigentümer (Ausnahme ggf. bei venture capital...).
- Warum unterstehen Controller nicht dem Aufsichtsrat?  
Der Einwand gilt zunächst formal nur für deutsche AGs, da nur diese über einen Aufsichtsrat verfügen. Controlling gibt es aber auch in Nicht AGs sowie außerhalb Deutschlands. Außerdem ist der Aufsichtsrat nicht die Interessenvertretung der Kapitalgeber - das ist die Hauptversammlung - schließlich wird er von Kapitalgebern und Arbeitnehmern gewählt. Inhaltlich ist der Controller nicht „Repräsentant“ der Eigentümer, genauso wenig, wie der Marketingmanager „Repräsentant“ der Kunden ist. Beide bringen (lediglich) ihr Wissen über ihren „Markt“ in die Organisation ein.
- Die Manager haben doch die Eigentümerinteressen zu berücksichtigen!  
Auch hier kann man zunächst formal entgegenen, dass der Vorstand kein Organ der Shareholder sondern der Gesellschaft ist. Er wird in Deutschland auch nicht von den Shareholdern gewählt. Inhaltlich argumentiert, ist auf die oben angeführte organisationstheoretische Fundierung der Organisation als Koalition von Anspruchsgruppen zu verweisen. Die Frage wird interessanterweise beim Konzept der „marktorientierten Unternehmensführung“ nie gestellt – Soll das Management doch die Interessen des (Absatz-)Marktes berücksichtigen!
- Die Kostenrechnung ist doch eine Wirtschaftlichkeitsrechnung!  
Da dieser Einwand das wohl immer noch zentrale Controllinginstrument betrifft, kommt ihm erhebliche Bedeutung zu. Aktuelle Untersuchungen legen nahe, dass die Kostenrechnung unter dem „Mantel der Wirtschaftlichkeitssicherung“, eine eindeutige Shareholder-Orientierung aufweist: *„Die ‚gute alte‘ Kosten- und Erlösrechnung weist*

*erhebliche Ähnlichkeiten mit den wertorientierten Residualgewinnkonzepten auf.*<sup>34</sup>

Die (deutsche) Kostenrechnung berücksichtigt also implizit die Interessen der Eigenkapital-Geber, der Shareholder Value tut dies explizit.

Im Kern ist diese Erkenntnis nicht neu, da es schon seit längerem (bevor die Shareholder Value „Bewegung“ überhaupt existierte) kritische Stimmen in Bezug auf die (deutsche) Kostenrechnung gibt, die genau diese Vermischung thematisieren: *„Man redet von Kosten, meint Profit“*<sup>35</sup>

Daraus folgt aber auch: Eigentümerinteressen und Wirtschaftlichkeitsorientierung (BWL) sind nicht deckungsgleich, wenngleich die deutsche BWL beide in Teilen vermischt.

- Controller sind doch Wirtschaftlichkeitsexperten!

Dieser Einwand ist sicherlich besonders schwerwiegend, da er wohl dem Selbstverständnis der meisten Controller entspricht. Die Überlegungen zur Kostenrechnung machen jedoch deutlich, dass hier (jahrzehntelange) Rhetorik und ökonomischer Inhalt nicht unbedingt deckungsgleich sind. Auch dies ist gerade in Bezug auf das Controlling nicht neu. Man denke nur an die beinahe reflexartig wiederholten Beteuerungen, dass Controlling nichts mit Kontrolle zu tun habe.

- Controller gibt es doch auch in nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen!

Auch nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen stellen eine Koalition von Anspruchsgruppen dar, auch dort sind Eigentümerinteressen relevant, aber ggf. in anderer Form. Hieraus ergeben sich für die Controllingforschung ausgesprochen spannende Untersuchungsfelder.

- Controller gibt es doch auch in „Non Profit“ Organisationen!

Eigentümerinteresse / Interesse der Kapitalgeber ist hier primär „Sachrendite“. Aufgrund der schwierigen Operationalisierung sind Controller in diesen Organisationen allerdings in der Tat primär „Wirtschaftlichkeitssicherer“ (Ersatzziel für schwer zu operationalisierende „Sachrendite“).

---

<sup>34</sup> Weber, J. et al. (2004), S. 104.

<sup>35</sup> Schneider, D. (1984), S. 2528.

## Literatur

- Barth, K. (1992):* Wilhelm Riegers Bedeutung in der deutschen Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62, (1992), H. 8, S. 831-842.
- Becker, A. (2003):* Controlling als reflexive Steuerung von Organisationen, Stuttgart 2003.
- Bühner, R. (2002):* Der Shareholder Value im Spiegel traditioneller betriebswirtschaftlicher Bilanzansätze. In: Brockhoff, K. (Hrsg.): Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Wiesbaden 2002.
- Cyert, R. M. / March, J. G. (1995):* Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung (Auszug: Organisationale Wahlakte), 2. Auflage, 1995.
- Eichhorn, P. (2005):* Das Prinzip Wirtschaftlichkeit: Basiswissen der Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Wiesbaden 2005.
- Engel, D. (1965):* Wilhelm Riegers Theorie des "heutigen Wertes" und sein System der Privatwirtschaftslehre, Berlin 1965.
- Garud, R. / Porac, J. F. (1999):* Kognition In. In: Porac, J. F. et al. (Hrsg.): Advances in managerial cognition and organizational information processing, Bd. 6, 1999, S. ix-xxi.
- Gordon, L. A. (1974):* Accounting Rate of Return vs. Economic Rate of Return. In: Journal of Business Finance & Accounting, 1, (1974), H. 3, S. 343 - 356.
- Groth, J. C. / Byers, S. S. (1996):* Creating value: economics and accounting – perspectives for managers. In: Management Decision, 34, (1996), H. 10, S. 56-64.
- Gutenberg, E. (1929):* Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, unveränderter Nachdruck der 1. Auflage, Wiesbaden 1929.
- Hahn, O. (1997):* Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, München / Wien 1997.
- Happel, M. A. (2001):* Wertorientiertes Controlling in der Praxis, Lohmar / Köln 2001.
- Hoggan, J. / Littlemore, R. (2004):* Corporate redemption. Online im Internet, URL: <http://www.bcbusinessonline.ca/bcb/top-stories/2004/07/01/corporate-redemption>.  
Abruf: 2008-06-04.

- Horváth, P. (2006): Controlling, 10. Auflage, München 2006.*
- Jonen, A. / Lingnau, V. (2006): Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen - Betriebswirtschaftliche Überlegungen und Umsetzung in der Praxis. In: Lingnau, V. (Hrsg.): Beiträge zur Controlling Forschung des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling der TU Kaiserslautern Nr. 5, 2. Auflage, Kaiserslautern 2006.*
- Kant, I. (1783): Prolegomena zu einer jeden künftigen Metaphysik, die als Wissenschaft wird auftreten können, Riga 1783.*
- Kim, M. / Moore, G. (1988): Economic vs. accounting depreciation. In: Journal of Accounting and Economics, 10, (1988), H. 2, S. 111 - 125.*
- Küpper, H.-U. (2005): Controlling - Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 4. Auflage, Stuttgart 2005.*
- Lingnau, V. (2004): Kognitionsorientiertes Controlling. In: Pietsch, G. et al. (Hrsg.): Controlling, München 2004, S. 729-749.*
- Lingnau, V. (2006): Produktionscontrolling – Eine kognitionsorientierte Perspektive. In: Winter, P. et al. (Hrsg.): Controlling im Wandel der Zeit. Festschrift anlässlich der Emeritierung von Prof. Dr. Hans-Jörg Hoitsch, Lohmar et al. 2006, S. 229-244.*
- Lucas, M. (1999): The Pricing Decision: Economists versus accountants. In: Management Accounting (UK), (1999), H. 6.*
- Meffert, H. et al. (2008): Marketing, 10. Auflage, Wiesbaden 2008.*
- Oxenfeldt, A. R. / Baxter, W. T. (1961): Approaches to pricing: Economist vs accountant. In: Business Horizons, 4, (1961), H. 4, S. 77 - 90.*
- Pack, L. (1965): Rationalprinzip, Gewinnprinzip und Rentabilitätsprinzip. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 35, (1965), H. 9, S. 525-551.*
- Pack, L. (1989): Gewinnmaximale oder rentabilitätsmaximale Losgröße bzw. Bestellmenge? In: ZfB, 59, (1989), H. 1, S. 5 - 26.*
- Pracht, A. (2004): Vorwort. In: Bachert, R.: Kosten- und Leistungsrechnung, Wernau 2004.*

- Reichmann, T. (2001):* Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Auflage, München 2001.
- Rieger, W. (1964):* Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. unveränd. Aufl., Erlangen 1964.
- Schmalenbach, E. (1911):* Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre. In: ZfhF, 6, (1911), S. 304-316.
- Schneider, D. (1984):* Entscheidungsrelevante fixe Kosten, Abschreibungen und Zinsen zur Substanzerhaltung. In: Der Betrieb, 37, (1984), H. 49, S. 2521 - 2528.
- Starbuck, W. H. (1981):* A trip to view the elephants and rattlesnakes in the garden of Aston. In: van de Ven, A. H. et al. (Hrsg.): Perspectives on Organization Design and Behavior, New York 1981, S. 167-198.
- Weber, J. et al. (2004):* Wertorientierte Unternehmenssteuerung: Konzepte, Implementierung, Praxisstatements, Wiesbaden 2004.
- Weber, J. / Schäffer, U. (2008):* Einführung in das Controlling, 12. Auflage, Stuttgart 2008.
- Wöhe, G. / Döring, U. (2008):* Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage, München 2008.

**Beiträge zur Controlling-Forschung**  
**des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling**  
**der Technischen Universität Kaiserslautern**

- Nr. 1.2 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker (2003): Basel II und die Folgen für das Controlling von kreditnehmenden Unternehmen, 2. Auflage.
- Nr. 2 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker / Weinmann, Peter (2004): Lysios: Auswahl von Software-Lösungen zur Balanced Scorecard.
- Nr. 3.2 Gerling, Patrick / Hubig, Lisa / Jonen, Andreas / Lingnau, Volker (2004): Aktueller Stand der Kostenrechnung für den Dienstleistungsbereich in Theorie und Praxis, 2. Auflage.
- Nr. 4.2 Lingnau, Volker (2006): Controlling – ein kognitionsorientierter Ansatz.
- Nr. 5.2 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker (2004): Konvergenz von internem und externen Rechnungswesen – Umsetzung der Konvergenz in der Praxis, 2. Auflage.
- Nr. 6 Lingnau, Volker / Mayer, Andreas / Schönbohm, Avo (2004): Beyond Budgeting - Notwendige Kulturrevolution für Unternehmen und Controller?
- Nr. 7.2 Henseler, Jörg / Jonen, Andreas / Lingnau, Volker (2004): Die Rolle des Controllings bei der Ein- und Weiterführung der Balanced Scorecard – Eine empirische Untersuchung, 2. Auflage.
- Nr. 8 Lingnau, Volker (Hrsg.) (2005): Dienstleistungskolloquium am 17.09.2004 an der Technischen Universität Kaiserslautern.
- Nr. 9.2 Jonen, Andreas / Schmidt, Thorsten / Lingnau, Volker (2005): Lynkeus - Kritischer Vergleich softwarebasierter Informationssysteme zur Unterstützung des Risikowirtschaftsprozesses, 2. Auflage.
- Nr. 10 Lingnau, Volker (Hrsg.) (2005): Dienstleistungskolloquium am 10.11.2005 an der Technischen Universität Kaiserslautern.
- Nr. 11.2 Jonen, Andreas (2007): Semantische Analyse des Risikobegriffs - Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Risikodefinitionen und literaturempirische Auswertung, 2. Auflage.
- Nr. 12 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker / Sagawe, Christian (2007): Unterstützung der Festlegung der Risikobewertung mittels des Analytic Hierarchy Process.
- Nr. 13 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker (2007): Das real existierende Phänomen Controlling und seine Instrumente – Eine kognitionsorientierte Analyse.