

Lingnau, Volker; Koffler, Ulrich

## Research Report

# Untersuchungen der Konsequenzen konzeptioneller Veränderungen auf das Controllinginstrumentarium

Beiträge zur Controlling-Forschung, No. 20

### Provided in Cooperation with:

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

*Suggested Citation:* Lingnau, Volker; Koffler, Ulrich (2012) : Untersuchungen der Konsequenzen konzeptioneller Veränderungen auf das Controllinginstrumentarium, Beiträge zur Controlling-Forschung, No. 20, Technische Universität Kaiserslautern, Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling, Kaiserslautern

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/57900>

#### 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. 20

## **Untersuchung der Konsequenzen konzeptioneller Veränderungen auf das Controllinginstrumentarium**

**Volker Lingnau / Ulrich Koffler**

2012

Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling • Technische Universität Kaiserslautern

Gottlieb-Daimler-Straße, Gebäude 42, 67663 Kaiserslautern

ISSN 1612-3875

Nr. 20

Untersuchung der Konsequenzen konzeptioneller  
Veränderungen auf das Controllinginstrumentarium

Prof. Dr. Volker Lingnau\*  
Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ulrich Koffler\*\*

2012

- \* Univ.-Prof. Dr. Volker Lingnau ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Kaiserslautern.
- \*\* Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ulrich Koffler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Kaiserslautern.

# Inhalt

	Seite
Inhalt.....	I
Abbildungsverzeichnis .....	II
Tabellenverzeichnis.....	III
1 Einführung.....	1
2 Gegenstand und Konzeption des Controllings .....	3
3 Controllingkonzeptionen im Wandel der Zeit.....	5
3.1 Bestehende Ordnungsansätze für Controllingkonzeptionen .....	5
3.2 Kriterien zum Vergleich von Controllingkonzeptionen.....	6
3.3 Von der Metaführungs- zur Rationalitätssicherungsorientierung .....	7
4 Controllinginstrumente.....	11
4.1 Abgrenzung und Eigenständigkeit von Controllinginstrumenten.....	11
4.2 Literaturempirie: Die „Einführung in das Controlling“ und ihre Instrumente.....	12
4.3 Auswertung und Diskussion: Die „Einführung in das Controlling“ und ihre Instrumente.....	15
4.3.1 Quantitative Veränderungen der instrumentenbezogenen Darstellung.....	16
4.3.2 Qualitative Veränderungen der instrumentenbezogenen Darstellung.....	18
4.3.3 Zusammenfassung: Controllinginstrumente und Rationalitätssicherung...	19
5 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Ausblick .....	22
Literatur .....	24

# Abbildungsverzeichnis

Seite

Abbildung 1: Darstellungen zu den Controllinginstrumenten in der „Einführung in das Controlling” .....	13
---	----

## **Tabellenverzeichnis**

	Seite
Tabelle 1: Synoptischer Vergleich des metaführungs- und des rationalitätssicherungsorientierten Controllingansatzes nach Weber.....	10
Tabelle 2: Controllinginstrumente in der „Einführung in das Controlling“ .....	14

# 1 Einführung

„Jeder hat seine eigenen Vorstellungen darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten sollte, doch jeder meint etwas anderes, wenn er von Controlling spricht.“<sup>1</sup> Obwohl sich das „Phänomen Controlling“<sup>2</sup> in den vergangenen Jahrzehnten im Bereich der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre in der Praxis und auch in der wissenschaftlichen Forschung und Lehre erfolgreich etabliert hat,<sup>3</sup> herrscht keine Einigkeit über die Definition des Controllings.<sup>4</sup> „Von einem einheitlichen Controllingverständnis, gar von ‚Generally Accepted Controlling Principles‘ kann [...] keine Rede sein.“<sup>5</sup>

Als „[e]in Meilenstein“<sup>6</sup> beim Auszug der „Controllingforschung [...], den Heiligen Gral der eigenständigen Führungsfunktion zu finden“<sup>7</sup>, gilt die Erstauflage von Horváths Monografie „Controlling“<sup>8</sup> aus dem Jahre 1979. Seitdem hat sich eine Vielzahl an unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven, Definitionen und Konzeptionen herausgebildet.<sup>9</sup> Auffallend ist in diesem Kontext, dass mit Weber ein prominenter Mitbegründer der Koordinationssicht, die er bis zur sechsten Auflage seiner „Einführung in das Controlling“<sup>10</sup> vertritt, im Rahmen der siebten Auflage des Lehrbuchs<sup>11</sup> nunmehr Controlling als Rationalitätssicherung der Führung bezeichnet.

Hier knüpft dieser Beitrag an, indem zunächst wesentliche Kriterien zur Analyse und zum Vergleich von Controllingkonzeptionen dargestellt werden, um daraufhin anhand derer die konzeptionellen Änderungen bei Weber nachzuzeichnen. Dabei wird deutlich, dass das Fach Controlling in Theorie und Praxis in hohem Maße von seinen Instrumenten geprägt ist.<sup>12</sup> Nach Becker und Baltzer sind die in einer Controllingkonzeption diskutierten Instrumente

---

<sup>1</sup> Preißler, P. R. (2007), S. 14.

<sup>2</sup> Amshoff, B. (1993), S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Ahn, H. (1999), S. 110; Binder, C. (2006), S. 1; Günther, T. / Niepel, M. (2000), S. 222; Weißberger, B. E. (2002) S. 394.

<sup>4</sup> Vgl. Küpper, H.-U. (2008), S. 1.

<sup>5</sup> Weber, J. / Schäffer, U. (2011), S. 20. Vgl. Küpper, H.-U. / Weber, J. / Zünd, A. (1990), S. 282.

<sup>6</sup> Dellmann, K. (1992), S. 114.

<sup>7</sup> Lingnau, V. (2009), S. 20.

<sup>8</sup> Vgl. Horváth, P. (2009).

<sup>9</sup> Vgl. Amshoff, B. (1993), S. 1.

<sup>10</sup> Vgl. Weber, J. (1995).

<sup>11</sup> Vgl. Weber, J. (1998).

<sup>12</sup> Vgl. Jonen, A. / Lingnau, V. (2007), S. I; Schäffer, U. / Steiners, D. (2003), S. 1.

Nach einer Analyse von Wall beträgt bspw. der Anteil der Darstellung und Diskussion von Einzelinstrumenten am Gesamtumfang deutschsprachiger Standardlehrbücher zum Controlling etwa 53 % und liegt damit deutlich über dem von ihr für Organisationslehrbücher ermittelten Wert von 21 %. Vgl. Wall, F. (2002), S. 82.

nicht isoliert, sondern stets im Zusammenhang mit denen in der zugrundeliegenden Konzeption postulierten Aufgaben zu betrachten.<sup>13</sup> *Dies führt zur These, dass eine Änderung der Controllingkonzeption auch zu einer Änderung der Controllinginstrumente führen muss.* Anhand einer empirisch durchgeführten Lehrbuchanalyse wird Webers konzeptionelle Neuausrichtung hinsichtlich der Implikationen bei der Auswahl und der Zielorientierung des behandelten Instrumentariums im Folgenden kritisch untersucht.

---

<sup>13</sup> Vgl. Becker, W. / Baltzer, B. (2009), S. 12.



## 2 Gegenstand und Konzeption des Controllings

Im Vordergrund der wissenschaftlichen Betrachtung steht das Bemühen, das Controlling auf eine fundierte konzeptionelle Grundlage zu stellen und es so als eigenständigen Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre zu etablieren.<sup>14</sup> Allerdings unterliegt der Begriff Controlling unterschiedlichen Vorstellungsinhalten.<sup>15</sup> Diese „erhebliche[n] Meinungsunterschiede über die Begriffe Controlling und Controller“<sup>16</sup> unterstreichen die Wichtigkeit der Auseinandersetzung mit dem Controlling auf begrifflicher Ebene als ein fester Bestandteil der Controllingliteratur.<sup>17</sup> Konsens liegt in der Erkenntnis, dass der Entwicklung einer klaren Konzeption zentrale Bedeutung zukommt, vor.<sup>18</sup>

Nach Schweitzer und Friedl umfasst eine Controllingkonzeption konsistente Aussagen über die Zuordnung von Aufgaben und Instrumenten zum Controlling sowie die Organisation des Controllings auf der Grundlage spezifischer Controllingziele. Entsprechend besteht sie aus einer *zielbezogenen* (direkte und indirekte Ziele), einer *funktionalen*, einer *instrumentellen* sowie einer *institutionalen Komponente*, wobei das zentrale Merkmal die konsequente Ausrichtung an den formulierten Controllingzielen bildet.<sup>19</sup>

Mit Harbert lässt sich eine Differenzierung der verschiedenen Funktionen hinsichtlich der Kriterien *Funktionstiefe* und *Funktionsbreite* vornehmen. Funktionstiefe wird dabei als das Ausmaß verstanden, in dem das Controlling Einfluss auf Entscheidungs- und Führungsprozesse der Unternehmung nimmt. Sie entspricht der gängigeren Unterteilung in eine Entscheidungsunterstützungs- bzw. eine Verhaltensbeeinflussungsfunktion, die dem Controlling beigemessen werden. Die Funktionsbreite wiederum beschreibt die Verschiedenartigkeit der dem Controlling zugeschriebenen Aufgabenqualitäten.<sup>20</sup>

Neben der Forderung nach widerspruchsfreien Beziehungen dieser Komponenten (*Konsistenzpostulat*) ist von einer Konzeption zu fordern, dass sie funktional eine präzise auf-

---

<sup>14</sup> Vgl. Küpper, H.-U. (1993), Sp. 648; Küpper, H.-U. (2008), S. 3.

<sup>15</sup> Vgl. Eschenbach, R. / Niedermayr, R. (1996), S. 49.

<sup>16</sup> Preißler, P. R. (2007), S. 15.

<sup>17</sup> Vgl. z.B. Zenz, A. (1998), S. 29.

<sup>18</sup> Vgl. Küpper, H.-U. (1993), Sp. 648; Küpper, H.-U. / Weber, J. / Zünd, A. (1990), S. 290.

<sup>19</sup> Vgl. Schweitzer, M. / Friedl, B. (1992), S. 142 f.

<sup>20</sup> Vgl. Harbert, L. (1982), S. 248-251.

gabenbezogene Ein- und Abgrenzung des Controllings in Bezug auf andere betriebswirtschaftliche Funktionsbereiche ermöglicht (*Präzisionspostulat*).<sup>21</sup>

Für die Entwicklung einer Konzeption für das Controlling bieten sich drei Vorgehensweisen an. Controllingkonzeptionen können zum einen ohne nähere Begründung *normativ* gesetzt werden. Andererseits kann die Konzeption gemäß der *deduktiven* (logischen) Vorgehensweise systematisch aus einer oder mehreren Kernaufgaben des Controllings abgeleitet werden. Bei der *induktiven* (empirischen) Vorgehensweise werden die Controllingziele und -aufgaben ausgehend von beobachteten, in der Realität existierenden Praktiken, Stellen und Instrumenten beschrieben.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. z.B. Küpper, H.-U. / Weber, J. / Zünd, A. (1990), S. 283; Lingnau, V. (2008), S. 110 f.

<sup>22</sup> Vgl. Weber, J. / Schäffer, U. (2011), S. 33.

### 3 Controllingkonzeptionen im Wandel der Zeit

Seit Beginn der akademischen Auseinandersetzung mit dem Controlling im deutschen Sprachraum sind immer wieder – mehr oder weniger theoretisch fundierte – Konzeptionalisierungsversuche unternommen, bestehende Konzeptionen weiterentwickelt und neue Konzeptionen vorgeschlagen worden.<sup>23</sup> Als bevorzugtes Medium zur Veröffentlichung dieser unterschiedlichen „Schulen“ des Controllings<sup>24</sup> und zu „einer intensiven Debatte um das ‚richtige‘ Controllingkonzept“<sup>25</sup> dienen Werke mit Lehrbuchcharakter,<sup>26</sup> sodass ein regelrechter „Boom an Lehrbüchern“<sup>27</sup> entstanden ist.<sup>28</sup> Aufbauend auf den oben genannten Komponenten einer Controllingkonzeption ist damit festzuhalten, dass „Uneinigkeit herrscht [...], welche institutionalen, funktionalen und instrumentellen Anforderungen sich dem Controlling [...] stellen.“<sup>29</sup>

#### 3.1 *Bestehende Ordnungsansätze für Controllingkonzeptionen*

Um dieser Problematik zu entgegnen, sind Ordnungsversuche erarbeitet worden, um bestehende Controllingvorstellungen zu systematisieren und aufbauend auf den resultierenden Ordnungsrahmen Aussagen über Unterschiede und Gemeinsamkeiten sowie Kernbestandteile und Entwicklungslinien der Ansätze abzuleiten.<sup>30</sup> Als problematisch erweist sich hierbei die zweckmäßige Auswahl der Ordnungsmerkmale, da das Controlling grundsätzlich von unterschiedlichen Perspektiven aus betrachtet und durch eine Vielzahl von Merkmalen beschrieben werden kann. Eine vollständige und lückenlose Erfassung aller denkbaren Merkmale ist sowohl unmöglich als auch für eine kompakte Beschreibung nicht nötig, weshalb es erforderlich ist, die wesentlichen Merkmale systematisch zu bestimmen.<sup>31</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. z.B. Binder, C. (2006), S. 177.

<sup>24</sup> Wall, F. (2008), S. 464.

<sup>25</sup> Binder, C. (2006), S. 177.

<sup>26</sup> Vgl. zur Übersicht die Sammelrezensionen von Günther, T. / Niepel, M. (2000); Wall, F. (2008).

<sup>27</sup> Amshoff, B. (1993), S. 1.

<sup>28</sup> Deutlich wird dies ganz besonders daran, dass die drei am häufig zitierten Autoren (Küpper, Horváth und Weber) alle Autoren von einschlägigen Standardlehrbüchern des Fachs Controlling sind. Vgl. Schäffer, U. / Binder, C. / Gmür, M. (2006), S. 406.

<sup>29</sup> Berens, W. / Bertelsmann, R. (2002), Sp. 282.

<sup>30</sup> Vgl. Amshoff, B. (1993), S. 110-113; Winter, P. (2007), S. 23.

<sup>31</sup> Vgl. Winter, P. (2007), S. 24.

Während häufig keine expliziten Kriterien genannt und die verwendeten Kategorien lediglich verbal beschrieben werden,<sup>32</sup> stellt der konzeptionelle Ordnungsrahmen zur Beschreibung von Controllingkonzeptionen von Zenz ein Beispiel für einen systemorientierten funktionalen Ordnungsansatz, der auf formalen Kriterien (u.a. der Differenzierung hinsichtlich Funktionsbreite und -tiefe nach Harbert) basiert, dar.<sup>33</sup> Die Grenzen dieses Ordnungsansatzes zeigen sich, wenn er auf neuere Controllingansätze, die nicht der Koordinationsorientierung folgen, angewandt werden soll.<sup>34</sup>

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Erweiterung bestehender und zumeist nur aus Kriterien der funktionalen Perspektive abgeleiteter Strukturierungsansätze. Winter schlägt hierfür folgenden Ordnungsansatz vor: Den Ausgangspunkt bilden *Aussagen zur theoretischen Fundierung* des Controllings und dessen Einordnung in die Betriebswirtschaftslehre (z.B. grundlegende Theorie der Unternehmung, Menschen- bzw. Akteursbild und Ansatzpunkt für die Notwendigkeit des Controllings), wobei die *Konzeptualisierung des Unternehmens bzw. der Unternehmensführung* als Bezugsrahmen des Controllings (Unternehmenssystem, Führungssystem und Führungsprozess) und der *Stellung des Controllings* in diesem von besonderem Interesse sind. Eine Konkretisierung sollte durch die Spezifikation der *Art und des Umfangs der Controllingziele* (mittel- und unmittelbar) und *-aufgaben* (Aufgabenbreite und -tiefe), durch die Spezifikation der *Instrumente*, die der Aufgabenerfüllung dienen, sowie durch eine Spezifikation der *Institutionalisierungsmöglichkeiten bzw. Aufgabenträger* vorgenommen werden. Zu beachten ist dabei, dass die einzelnen Elemente nicht unabhängig voneinander sind.<sup>35</sup>

### **3.2 Kriterien zum Vergleich von Controllingkonzeptionen**

Grundlage für die im Folgenden vorgenommene synoptische Gegenüberstellung der beiden von Weber präsentierten Konzeptionen bilden einerseits die oben beschriebenen Bestandteile einer Controllingkonzeption sowie die Merkmale des von Winter vorgeschlagenen Strukturierungsansatzes.<sup>36</sup> Mit einer unterschiedlichen Konzeptionsauswahl und Breite an zugrundelie-

---

<sup>32</sup> Vgl. z.B. Weber, J. / Schäffer, U. (2011), S. 20.

<sup>33</sup> Vgl. Zenz, A. (1998), S. 34-37.

<sup>34</sup> Vgl. Winter, P. (2007), S. 33.

<sup>35</sup> Vgl. Winter, P. (2007), S. 25-27.

<sup>36</sup> Vgl. außerdem Becker, A. (2003), S. 41; Wall, F. (2008), S. 465-469.

genden Vergleichskriterien – die zumeist einer Teilmenge der hier erarbeiteten Kriterien entsprechen – finden sich ähnliche synoptische Vergleiche in der Literatur.<sup>37</sup>

Auf oberster Ebene lassen sich Controllingkonzeptionen hinsichtlich der unterschiedlichen Begründung ihrer Notwendigkeit (*Ansatzpunkt*) vergleichen. Außerdem werden Unterschiede sowohl hinsichtlich der Art der *Herleitung* als auch im Hinblick auf ihre *theoretische Basis* zu untersuchen sein. Des Weiteren dient die *Konzeptualisierung des Unternehmens bzw. der Unternehmensführung* als Bezugsrahmen des Controllings und der *Stellung des Controllings* in diesem als Differenzierungsmerkmal. Weiterhin kann die Verschiedenartigkeit der *Zielsetzungen* Anhaltspunkte zum Vergleich liefern, da sie alle übrigen Elemente (*Funktion, Aufgaben, Institution* und *Instrumente*) von Controllingkonzeptionen determinieren.

### **3.3 Von der Metaführungs- zur Rationalitätssicherungsorientierung**

Weber<sup>38</sup> vertritt zunächst bis Ende der 90er Jahre mit dem *metaführungsorientierten Controllingansatz* eine Ausgestaltung der zu dieser Zeit als Mainstream geltenden koordinationsorientierten Ansätze.<sup>39</sup> In seiner 1998 veröffentlichten siebten Auflage<sup>40</sup> bricht er mit diesem Ansatz – es habe sich „inhaltlich, vom ‚roten Faden‘ her, [...] wesentliches geändert“ – und er vertritt fortan mit dem gemeinsam mit Schäffer entwickelten neuen *rationalitätssicherungsorientierten Ansatz* eine „integrierende[] Sichtweise“<sup>41</sup>. Dieser Ansatz wird durch umfangreiche Forschungsarbeit in den folgenden Jahren fundiert und findet entsprechend Eingang in die nachfolgenden Lehrbuchauflagen.

Durch die Veröffentlichung der rationalitätssicherungsorientierten Controllingkonzeption durch Weber und Schäffer ist somit „[n]ach einem knappen Jahrzehnt weitgehender konzeptioneller Ruhe [...] wieder Bewegung in die Diskussion des Controlling[s] gekommen.“<sup>42</sup> Folgt man den drei wesentlichen von Weber und Schäffer an den koordinationsorientierten

---

<sup>37</sup> Vgl. z.B. Eschenbach, R. / Niedermayr, R. (1996), S. 52-55; Friedl, B. (2003), S. 152-178; Günther, T. / Niepel, M. (2000), S. 226-230; Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001), S. 276; Henseler, J. / Jonen, A. / Lingnau, V. (2006), S. 13; Horváth, P. (2009) S. 57-60; Schweitzer, M. / Friedl, B. (1992), S. 114 f.; Wall, F. (2008), S. 467 f.; Winter, P. (2007), S. 55-58.

<sup>38</sup> Vgl. Weber, J. (1995).

<sup>39</sup> Vgl. z.B. Horváth, P. (2009); Küpper, H.-U. (2008).

<sup>40</sup> Vgl. Weber, J. (1998).

<sup>41</sup> Weber, J. (1998), S. V.

<sup>42</sup> Schäffer, U. / Weber, J. (2001), S. 6.

Ansätzen geäußerten Kritikpunkten (Verwendung der Systemtheorie als Analyserahmen, Koordination der Führungsteilsysteme als Funktion des Controllings und Einschränkung der Controllingaufgabe), lassen sich die zentralen Veränderungen der Neuausrichtung nachzeichnen.<sup>43</sup>

Aufbauend auf dem Wechsel des Schwerpunkts von einer funktionalen hin zu einer institutionalen Sicht des Controllings stehen zunehmend Controller und das, was sie tun, im Fokus der Betrachtung. Die neue verhaltenswissenschaftliche *Ausrichtung* und die daraus abgeleitete Änderung hin zu einer empirisch-induktiven *Herleitung* münden in die Veränderung des *Führungsmodells*. Weber und Schäffer kritisieren an den systemtheoretischen Controllingansätzen, dass der zugrundeliegende Systemansatz „leer“ sei.<sup>44</sup> Als Konsequenz daraus definieren sie als Objekt der Unterstützung durch das Controlling fortan den Führungsprozess bzw. die Phasen des Führungsprozesses, dessen Mittelpunkt handelnde Akteure mit Könnens- und Wollensdefiziten bilden (*Ansatzpunkt*). „Der Fokus der Betrachtung liegt folglich nicht auf mehr oder weniger abstrakten Systemen von Menschen im Unternehmen, sondern auf der Interaktion von Menschen im Unternehmen.“<sup>45</sup> Damit ist unmittelbar eine Abkehr von der neoklassisch fundierten Betriebswirtschaftslehre verbunden, da eine Rationalitätssicherungsfunktion mit dem ökonomischen Modell des homo oeconomicus, welches Rationalitätsdefizite nicht vorsieht, unvereinbar ist.<sup>46</sup>

Die Änderung des *Controllingziels* und der darauf aufbauenden *Controllingfunktion* hin zur Sicherung der Rationalität als Kernfunktion des Controllings führt unmittelbar zu einem neuen *Führungsbezug*. Die Controllingfunktion integriert dabei durch die Kontextabhängigkeit der Rationalitätsengpässe alle bisher postulierten Funktionen und bringt diese auf einen gemeinsamen Nenner, wodurch sie „in der Lage [sei], eine Klammer für die bisherige Begriffsvielfalt zu bilden.“<sup>47</sup> Mit der Rationalitätssicherung nimmt folglich die Breite der zu unterstützenden Führungsaspekte gegenüber der Metaführung zu. Dies führt ebenso zu einer Ausweitung der *Controllingaufgaben*, was im Sinne Harberts einer Vergrößerung der Funktionsbreite entspricht.<sup>48</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Weber, J. / Schäffer, U. (2000b), S. 109.

<sup>44</sup> Vgl. Schäffer, U. / Weber, J. (2001), S. 1.

<sup>45</sup> Weber, J. / Schäffer, U. (1999), S. 36.

<sup>46</sup> Vgl. Lingnau, V. (2008), S. 119.

<sup>47</sup> Weber, J. (1998), S. 33.

<sup>48</sup> Vgl. Harbert, L. (1982), S. 248.

Letztlich zeigt sich allerdings, dass „dennoch eine gewisse Ähnlichkeit mit dem alten koordinationsbezogenen Metaführungsansatz Webers besteht.“<sup>49</sup> Obwohl sich Weber und Schäffer mittlerweile zwar explizit von den koordinationsorientierten Ansätzen abgrenzen, räumen sie faktisch der Koordination weiterhin zentrale Bedeutung für die Rationalitätssicherung der Führung ein.<sup>50</sup> So gilt das Koordinationsproblem als aktuell bedeutsamstes Rationalitätsdefizit der Unternehmensführung.<sup>51</sup>

Auch entsprechen die für eine reflexive Willensbildung und -durchsetzung erforderlichen Handlungsbausteine wiederum der ursprünglichen Gliederungslogik des Führungssystems (ohne Wertesystem).<sup>52</sup> Auch die vorgenommene Beschränkung von Controlling auf Unternehmen, deren Ausführungssystem hauptsächlich durch Pläne koordiniert wird, bleibt trotz der konzeptionellen Neuausrichtung erhalten.<sup>53</sup>

Tabelle 1 stellt die beiden Controllingkonzeptionen gegenüber.

<b>Konzeption</b>	<b>Metaführungsorientierung</b>	<b>Rationalitätssicherungsorientierung</b>
Ansatzpunkt	Trennung von Führung und Ausführung führt zu Systemdifferenzierung, die Koordinationsbedarf hervorruft	Bestehen von Rationalitätsmängeln bei Führungskräften sowie Methoden zu deren Entdeckung und Behebung
Ausrichtung bzw. Akteursmodell	Systemorientierter Ansatz, neoklassisch mit homo oeconomicus	Verhaltensorientierter Ansatz, Behavioural Accounting, Kritische Accounting Theorie, akteursbasiert, neo-institutional (ab der 9. Auflage expliziert)
Herleitung	Deduktive Herleitung	Kopplung von induktiver und deduktiver Vorgehensweise (bis zur 9. Auflage), empirisch-induktive Herleitung (ab der 10. Auflage) aus empirischen Befunden zur Controllingship

<sup>49</sup> Winter, P. (2007), S. 45.

<sup>50</sup> Vgl. Pietsch, G. / Scherm, E. (2004), S. 932.

<sup>51</sup> Vgl. z.B. Weber, J. (2002), S. 389.

<sup>52</sup> Vgl. Becker, A. (2003), S. 39 f.

<sup>53</sup> Vgl. Winter, P. (2007), S. 36 f. und S. 45 f.

Führungsmodell	Unternehmenssystem: Führungs- und Ausführungssystem; Führungssysteme: Werte-, Planungs-, Kontroll-, Informations-, Personalführungs- und Organisationssystem	Führungsprozess: Willensbildung, -durchsetzung, (Ausführung), Kontrolle; Vorgehensweisen der Willensbildung: Reflexion, Intuition, Improvisation; Führungsakteure: potenzielle Rationalitätsdefizite bezüglich Können und Wollen (ab der 9. Auflage expliziert)
Führungsbezug des Controllings	Controlling bezeichnet eine bestimmte Funktion innerhalb des Führungssystems von solchen Unternehmen, deren Ausführungssystem primär durch Pläne koordiniert wird	Controlling ist ein auf die Unternehmensführung bezogenes Funktionsbündel zur Sicherstellung ihrer Rationalität; Rationalitätssicherung im Kontext einer Koordination durch Pläne (ab 9. Auflage)
Controllingziele	Indirekt: alle Unternehmensziele; direkt: Erhöhung der Effizienz und Effektivität der Führung und Steigerung der Anpassungsfähigkeit an Veränderungen in der Um- und Innenwelt des Unternehmens	Indirekt: alle Unternehmensziele; direkt: Sicherstellung der Rationalität der Unternehmensführung / Führungshandlungen
Controllingfunktion	Koordinationsfunktion: Strukturgestaltung aller Führungssysteme, Abstimmungen zwischen diesen sowie führungsteilsysteminterne Koordination	Sicherstellung einer angemessenen Rationalität der Unternehmensführung; Entlastungs-, Ergänzungs- und Begrenzungsfunktion (ab der 9. Auflage expliziert)
Controllingaufgaben	Systembildende und systemkoppelnde Koordination der Führungsteilsysteme durch Pläne	Erkennen und Verhindern von Rationalitätsdefiziten bzw. -engpässen der Führung; Sicherstellung der Rationalität der Führung
Controllinginstrumente	Koordinationsinstrumente: Planungs- und Kontrollinstrumente sowie Instrumente zur Informationsversorgung	Planungs- und Kontrollinstrumente sowie Instrumente zur Informationsversorgung
Controllinginstitution	Alle Führungskräfte (besonders Linienmanager und Controller)	Controller; aber auch Führungskräfte selbst, andere Führungskräfte, Kapitalmarkt, Aufsichtsrat, Abschlussprüfer, Interne Revision (ab der 8. Auflage expliziert)

Tabelle 1: Synoptischer Vergleich des metaführungs- und des rationalitätssicherungsorientierten Controllingansatzes nach Weber<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Vgl. auch Winter, P. (2007), S. 56 f.



## 4 Controllinginstrumente

„Die in einer Controlling-Konzeption diskutierten Instrumente dürfen“, nach Becker und Baltzer, „nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind stets im Zusammenhang mit den in der jeweiligen Konzeption postulierten Controlling-Aufgaben zu sehen.“<sup>55</sup> Daraus folgt unmittelbar die These, dass eine Änderung der Aufgaben innerhalb einer Konzeption zu einer Änderung bei den Instrumenten führen muss. Da sich durch die konzeptionelle Neuausrichtung bei der „Einführung in das Controlling“ wie von Weber selbst hervorgehoben „inhaltlich, vom ‚roten Faden‘ her, [...] wesentliches geändert“<sup>56</sup> habe, also eine Veränderung der Controllingaufgaben vorgenommen worden ist, müsste dies ceteris paribus zu Implikationen auf die instrumentelle Komponente führen. Hier soll nun geklärt werden, ob und gegebenenfalls wie die instrumentelle Komponente durch die Neuausrichtung beeinflusst wird.

### 4.1 *Abgrenzung und Eigenständigkeit von Controllinginstrumenten*

Obwohl herausgestellt worden ist, dass die instrumentelle Komponente einen wesentlichen Bestandteil einer Controllingkonzeption darstellt,<sup>57</sup> liegt kein klares Verständnis darüber vor, was unter einem Controllinginstrument zu verstehen ist, wie es sich von anderen betriebswirtschaftlichen Instrumenten abgrenzt,<sup>58</sup> „ja ob es überhaupt Controllinginstrumente gibt“<sup>59</sup>.

Basierend auf der Diskrepanz zwischen der Bedeutung des Controllinginstrumentariums auf der einen und einem Mangel an begrifflicher Klarheit auf der anderen Seite, soll hierzu der Begriff des Controllinginstrumentes zunächst kurz näher eingegrenzt werden. Zu diesem Zweck wird auf die von Schäffer und Steiners<sup>60</sup> vorgenommene Abgrenzung von Controlling- und Führungsinstrumenten zurückgegriffen. Sie unterscheiden hierfür zwei grundsätzlich mögliche Wege: die (willkürliche oder kriteriengestützte) Zuordnung von Instrumenten zur

---

<sup>55</sup> Becker, W. / Baltzer, B. (2009), S. 12.

<sup>56</sup> Weber, J. (1998), S. V.

<sup>57</sup> Vgl. Becker, W. / Baltzer, B. (2009), S. 12.

<sup>58</sup> Vgl. Amshoff, B. (1993), S. 276; Becker, W. / Baltzer, B. (2009), S. 36; Schäffer, U. / Steiners, D. (2003), S. 2.

<sup>59</sup> Jonen, A. / Lingnau, V. (2007), S. 1.

<sup>60</sup> Vgl. Schäffer, U. / Steiners, D. (2003).

Gruppe der Controllinginstrumente (*instrumentenbasierte Abgrenzung*) und ein Verständnis, nach dem betriebswirtschaftliche Führungsinstrumente durch den Nutzungszweck zu Controllinginstrumenten werden (*nutzenzweckbasierte Abgrenzung*).

Der Ansatz der willkürlichen oder kriteriengestützten Abgrenzung von Führungs- und Controllinginstrumenten besteht darin, die Menge der Controlling- von der Menge sonstiger Führungsinstrumente zu differenzieren. In diesem Verständnis ist ein Führungsinstrument dann per definitionem ein Controllinginstrument oder nicht.<sup>61</sup> Umfasst der zugrunde gelegte Instrumentenbegriff sowohl die Methode als verarbeitendes Element als auch die eingehenden Fakten bzw. Informationen sowie das Ergebnis und dessen Präsentation und Kommunikation in Form von entscheidungsrelevanten Informationen (also abstrakt Input, Throughput und Output), führt dies unmittelbar zu einer derartigen Abgrenzung.<sup>62</sup>

Im Gegensatz zur instrumentenbasierten geht die – in der Literatur weitverbreitete – nutzenzweckbasierte Abgrenzung von Führungs- und Controllinginstrumenten dahin, dass ein Instrument nicht qua status nascendi ein Controllinginstrument ist, sondern dass Führungsinstrumente durch ihre Nutzung hinsichtlich der Erreichung des jeweiligen Controllingziels zu Controllinginstrumenten werden.<sup>63</sup> Hierbei wird allerdings unter einem Instrument lediglich die verwendete Methode verstanden.

## **4.2      *Literaturempirie: Die „Einführung in das Controlling“ und ihre Instrumente***

In Anlehnung an die von Wall<sup>64</sup> sowie Jonen und Lingnau<sup>65</sup> durchgeführten Untersuchungen sind bei der hier durchgeführten Literaturempirie der dreizehn Auflagen der „Einführung in das Controlling“ von Weber<sup>66</sup> bzw. Weber und Schäffer<sup>67</sup> die Lehrbücher daraufhin untersucht worden, welchen relativen Umfang die inhaltlichen Darstellungen zu den Control-

---

<sup>61</sup> Vgl. Schäffer, U. / Steiners, D. (2003), S. 10.

<sup>62</sup> Vgl. Lingnau, V. (2008), S. 122.

<sup>63</sup> Vgl. Schäffer, U. / Steiners, D. (2003), S. 18.

<sup>64</sup> Vgl. Wall, F. (2002); Wall, F. (2008).

<sup>65</sup> Vgl. Jonen, A. / Lingnau, V. (2007).

<sup>66</sup> Vgl. Weber, J. (1988); Weber, J. (1990); Weber, J. (1991a); Weber, J. (1991b); Weber, J. (1993); Weber, J. (1994); Weber, J. (1995); Weber, J. (1998); Weber, J. (1999); Weber, J. (2002); Weber, J. (2004).

<sup>67</sup> Vgl. Weber, J. / Schäffer, U. (2006); Weber, J. / Schäffer, U. (2008); Weber, J. / Schäffer, U. (2011).

linginstrumenten in dem jeweiligen Werk aufweisen.<sup>68</sup> Die Analyse ist im Einzelnen so durchgeführt worden, dass die Seitenzahlen (gerundet) innerhalb eines Lehrbuchs zu den jeweiligen inhaltlichen (Sub-)Kategorien ermittelt und dann in Relation zur Gesamtzahl der Seiten einer übergeordneten Kategorie bzw. des Gesamtwerks gesetzt worden sind. Literaturverzeichnisse sind in die Gesamtzahl nicht mit einbezogen worden.<sup>69</sup> In den Fällen, in denen auf einer Seite bspw. mehrere Instrumente behandelt worden sind, ist diese Seite demjenigen Instrument zugeschlagen worden, dessen Darstellung auf dieser Seite einen größeren Umfang aufweist, wobei der minimale Darstellungsumfang eine Seite beträgt.

Zur Kategorie der Instrumente werden die Ausführungen in dem jeweiligen Buch gezählt, die explizit unter der entsprechenden Überschrift präsentiert werden. Weitere Instrumente, die Jonek und Lingnau nennen und die bei Weber nicht explizit unter der Überschrift „Instrumente“ geführt werden, werden im Folgenden mit (X) gekennzeichnet und im Rahmen der statistischen Auswertung nicht berücksichtigt.

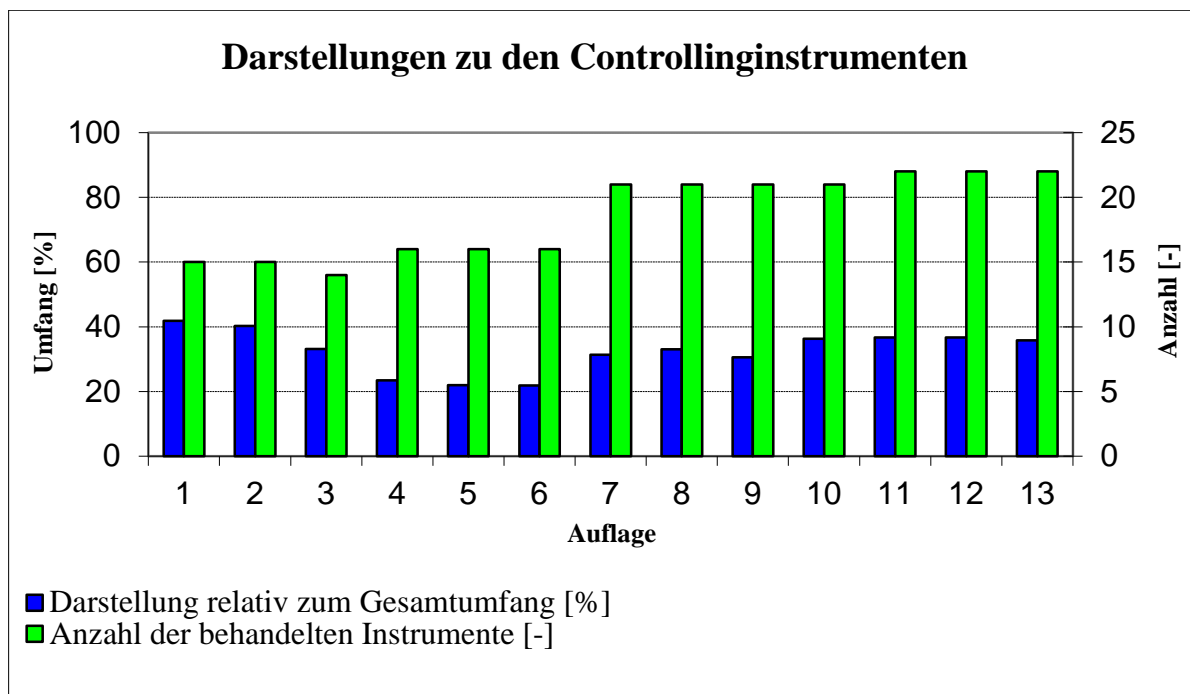


Abbildung 1: Darstellungen zu den Controllinginstrumenten in der „Einführung in das Controlling“

<sup>68</sup> Allgemein kann dabei zwischen inhaltlichen Darstellungen zur Controllingfunktion, -institution und zu den -instrumenten sowie Ausführungen, die keiner dieser drei Gruppen zugeordnet werden können, differenziert werden. Die dritte Auflage der „Einführung in das Controlling“, die aus zwei Bänden besteht (1. Teil: Konzeptionelles, 2. Teil: Instrumente), wird als ein Gesamtband behandelt.

<sup>69</sup> Vgl. auch das Vorgehen von Wall, F. (2002), S. 80.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über den Umfang der Darstellungen zu den Controllinginstrumenten in Bezug auf den Gesamtumfang des jeweiligen Lehrbuchs und die Anzahl der behandelten Instrumente. Einen detaillierteren Überblick über die behandelten Instrumente liefert Tabelle 2.

Dargestellte Controllinginstrumente	1. Auflage	2. Auflage	3. Auflage	4. Auflage	5. Auflage	6. Auflage	7. Auflage	8. Auflage	9. Auflage	10. Auflage	11. Auflage	12. Auflage	13. Auflage
ABC-Analyse	X	X	X	X	X	X	X	X					
Abweichungsanalyse	X	X	(X)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Balanced Scorecard							(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Benchmarking						(X)	X	X	X	X	X	X	X
Berichtswesen			(X)						X	X	X	X	X
Break-Even-Analyse	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Budgetierung	X	X	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	X	X	X	X
Deckungsbeitragsrechnungen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Erfahrungskurve / Lernkurve	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Erfolgsfaktorenanalyse	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Frühwarnsysteme	(X)	(X)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gap-Analyse							X	X	X				
Investitionsrechnungen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kennzahlen (-systeme)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kostenrechnung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kostenschätzmodelle							X	X	X	X	X	X	X
Kostenvergleichsrechnung	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Lebenszyklusanalyse	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Portfolioanalyse	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Risikoanalyse									(X)	(X)	(X)	(X)	(X)
Scoringmodelle	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Stichprobenanalyse				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SWOT	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Target Costing							X	X	X	X	X	X	X
Verrechnungspreissysteme									(X)		X	X	X
Wertschöpfungskettenanalyse							X	X	X	X	X	X	X

Tabelle 2: Controllinginstrumente in der „Einführung in das Controlling“

Zur Beantwortung der Forschungsfrage nach einer durch die konzeptionelle Neuausrichtung bedingten Veränderung des Controllinginstrumentariums liegt der Schwerpunkt der nachfol-

gend vorgenommenen Auswertung auf den Veränderungen von der sechsten zur siebten bzw. zur neunten Auflage, die wesentliche Fundierungen zum Rationalitätssicherungsorientierten Ansatz beinhaltet. In diesem Kontext ist zwischen der *quantitativen* und der *qualitativen Instrumentendarstellung* zu unterscheiden.

Die Untersuchung der quantitativen Darstellung bezieht sich dabei auf die Anzahl sowie den absoluten und den relativen – in Bezug zur Gesamtdarstellung der Instrumente – Umfang der präsentierten Controllinginstrumente. Hierbei sind *fünf Kategorien* von Instrumenten zu unterscheiden:

- Instrument ohne quantitative Veränderung;
- Instrument, dessen Umfang bedeutend abnimmt;
- Instrument, dessen Umfang bedeutend zunimmt;
- ausscheidendes Instrument und
- neues Instrument.

In der Auswertung muss dabei berücksichtigt werden, dass Abweichungen allein durch die oben beschriebene Vorgehensweise (Rundung des Seitenumfangs) und durch Formatierungsänderungen entstehen können.

Die Untersuchung der qualitativen Darstellung bezieht sich dabei auf die vorgenommene Art der Beschreibung bspw. hinsichtlich einer möglichen Nutzung des Instruments zur Erfüllung der Controllingziele.

### ***4.3 Auswertung und Diskussion: Die „Einführung in das Controlling“ und ihre Instrumente***

Grundsätzlich ist zu konstatieren, dass die Darstellungen zu den Controllinginstrumenten breiten Raum in den Lehrbüchern einnehmen. Außerdem ist bei näherer Betrachtung aller vorgestellten Instrumente festzustellen, dass nach der Kategorisierung von Jönsson und Lingnau in allen Auflagen stets nur solche Instrumente präsentiert werden, die von diesen entweder als

exklusives oder bereichsübergreifendes Controllinginstrument oder als ambiguitives Instrument charakterisiert werden.<sup>70</sup>

### **4.3.1 Quantitative Veränderungen der instrumentenbezogenen Darstellung**

Bei der Analyse der quantitativen Veränderungen von der sechsten zur siebten Lehrbuchauflage fällt zunächst auf, dass sich der Umfang der instrumentenbezogenen Darstellungen von 21,9 % auf 31,3 % erhöht. Gleichzeitig erhöht sich auch die Anzahl der behandelten Controllinginstrumente von 16 auf 21 bzw. von 17 auf 23, wenn die nicht unter entsprechender Überschrift beschriebenen Instrumente hinzugezählt werden. Somit enthält die siebte Auflage bei Übernahme aller in der sechsten Auflage präsentierten Instrumente fünf respektive sechs neue Instrumente. Daher werden die Entwicklungen *der Instrumente, deren Umfang bedeutend zunimmt*, und der *neuen Instrumente* genauer analysiert.

Als Instrument, dessen relativer Umfang bedeutend zunimmt (von 1,1 % auf 1,7 %), lässt sich nur die *Stichprobenanalyse* (Kontrollinstrument) identifizieren. Bei genauerer Betrachtung fällt allerdings auf, dass diese Veränderung lediglich auf Formatierungsänderungen beruht und der Darstellungsumfang dieses Instruments im Laufe der weiteren Auflagen kontinuierlich abnimmt.

Als neu hinzugekommene Instrumente lassen sich die *Gap-Analyse* (Planungsinstrument), die *Kostenschätzmodelle* (Planungsinstrument), das *Target Costing* (Planungsinstrument) und die *Wertschöpfungskettenanalyse* (Planungsinstrument) ermitteln. Außerdem sind in diesem Kontext das *Benchmarking* (Planungsinstrument), das von der Erwähnung in einem nicht-instrumentenspezifischen Abschnitt in der sechsten Auflage nun als Controllinginstrument bezeichnet wird, und die *Balanced Scorecard*, die neuerdings in einem nicht-instrumentenspezifischen Abschnitt Erläuterung findet, zu nennen. Somit wird der Instrumentenkanon um fünf Planungsinstrumente erweitert, während die *Balanced Scorecard* im Abschnitt der Kennzahlen behandelt und damit als Informationsinstrument eingestuft wird. Da

---

<sup>70</sup> Eine Ausnahme stellen die Erfolgsfaktorenanalyse, die Kostenschätzmodelle, die Stichprobenanalyse, die Verrechnungspreissysteme und die Wertschöpfungskettenanalyse dar, die nicht bei Jonen und Lingnau genannt werden. Vgl. Jonen, A. / Lingnau, V. (2007).

ab der zehnten Auflage die Gap-Analyse zu einem ausscheidenden Instrument wird, wird sie im Folgenden nicht weiter behandelt.

Die Analyse der komplett überarbeiteten neunten Auflage weist eine wesentlich erweiterte Darstellung zu den *Investitionsrechnungen* auf (relative Erhöhung des relativen Umfangs zur sechsten Auflage um etwa das Fünffache), wobei hier im Speziellen die Shareholder-Value-Analyse im Mittelpunkt steht. Außerdem ist zu konstatieren, dass die *ABC-Analyse* zu einem ausscheidenden und das *Berichtswesen* zu einem neuen Instrument werden.

Relevante *Instrumente*, deren Umfang bedeutend zunimmt, und *neue Instrumente* sind folglich: Balanced Scorecard, Benchmarking, Berichtswesen, Investitionsrechnungen (mit Shareholder-Value-Betrachtung), Target Costing<sup>71</sup> und Wertschöpfungskettenanalyse.

Besonders starke Veränderungen erfährt das Controlling nach Horváth in den neunziger Jahren in instrumenteller Hinsicht. So finden neben dem in den achtziger Jahren entwickelten Benchmarking und der Wertkettenanalyse von oben genannten Instrumenten in diesem Zeitraum insbesondere die von Kaplan und Norton erstmals 1997 in deutscher Sprache veröffentlichte Balanced Scorecard<sup>72</sup>, das zunächst von Horváth 1993 in Deutschland vorgestellte Konzept des Target Costings<sup>73</sup>, und auf Rappaport zurückgehende wertorientierte Kalküle<sup>74</sup> große Verbreitung.<sup>75</sup> Zum einen wird dies durch (Ko-)Zitationsanalysen bestätigt und zum anderen wird die Bedeutung dieser Instrumente für das Controlling bei autorenübergreifenden Instrumentenvergleichen deutlich.<sup>76</sup>

In der von Binder durchgeführten Publikationsanalyse werden dabei die Herkunft bzw. die Diffusionsmuster (Theorie oder Praxis) von Controllinginstrumenten untersucht. Als Beispiel für eine weitgehend parallele, jedoch in zeitlich verlagerten Wellenbewegungen in praxisnahen und wissenschaftlichen Zeitschriften auftretende Entwicklung, nennt er dabei neben der Prozesskostenrechnung insbesondere das Target Costing. Demgegenüber erkennt er im Auf-

---

<sup>71</sup> Kostenschätzmodelle werden nicht separat betrachtet, da sie bei Weber in engem Zusammenhang mit dem Target Costing betrachtet werden. Vgl. Weber, J. (1998), S. 81.

<sup>72</sup> Vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997).

<sup>73</sup> Vgl. Horváth, P. (1993).

<sup>74</sup> Vgl. Rappaport, A. (1999).

<sup>75</sup> Vgl. auch Horváth, P. (2002), S. 344.

<sup>76</sup> Vgl. z.B. Günther, T. / Niepel, M. (2000), S. 228 f.; Wall, F. (2008), S. 473; Schäffer, U. / Binder, C. / Gmür, M. (2006), S. 413.

kommen der Balanced Scorecard und der Konzepte zum Shareholder Value Beispiele für eine stark durch die Praxis getriebene Entwicklung.<sup>77</sup>

Hinsichtlich der Betrachtung der am umfangreichsten dargestellten Controllinginstrumente (Kostenrechnung, Kennzahlensystem, Portfolioanalyse bzw. Investitionsrechnungen) ist auffällig, dass diese nicht nur bei Weber, sondern auch bei anderen Fachvertretern eine prominente Rolle einnehmen. So bezeichnen Jonen und Lingnau die Kostenrechnung als exklusives Controllinginstrument.<sup>78</sup> Hirsch stellt in einer Umfrage unter den deutschen Controllingprofessoren fest, dass die Kostenrechnung in deren Vorlesungen sehr großen Raum einnimmt.<sup>79</sup> Auch Schäffer, Binder und Gmür ermitteln, dass die Controllingforschung im Zeitraum von 1990 bis 2003 auf instrumenteller Ebene besonders durch die Themencluster Kostenrechnung und Investitionsrechnung gekennzeichnet ist.<sup>80</sup> Binder, der neben den beiden oben beschriebenen möglichen Instrumentenkategorien als drittes Muster den sogenannten „Dauerbrenner“ ermittelt, subsumiert darunter außer der bei Weber weniger umfangreich dargestellten Budgetierung im Besonderen die Kostenrechnung.<sup>81</sup>

#### **4.3.2 Qualitative Veränderungen der instrumentenbezogenen Darstellung**

Die Analyse der qualitativen Veränderungen zeigt zunächst, dass die Strukturierung der Instrumente (Planungs-, Kontroll- und Informationsinstrumente) im Verlauf der betrachteten Auflagen erhalten bleibt.

Der Vergleich der Ausführungen zu den Instrumenten, die sowohl in der sechsten als auch in der siebten Auflage enthalten sind, lässt erkennen, dass die Beschreibung des jeweiligen Instruments – mit Ausnahme weniger für die Untersuchung irrelevanter sprachlicher Aktualisierungen – beibehalten worden ist. Änderungen finden sich lediglich vereinzelt hinsichtlich der Bewertung bzw. der Beschreibung der Einsatzmöglichkeiten des Instruments. So wird bspw. bei der *Erfolgsfaktorenanalyse* auf die Notwendigkeit der Verfügbarkeit von ausreichendem empirischem Wissen verwiesen.<sup>82</sup> *Stärken- und Schwächenanalysen* enthalten den Hinweis, dass sie an Aussagekraft aus dem Diskussionsprozess im Rahmen ihrer Durchfüh-

---

<sup>77</sup> Vgl. Binder, C. (2006), S. 44-46.

<sup>78</sup> Vgl. Jonen, A. / Lingnau, V. (2007), S. 13.

<sup>79</sup> Vgl. Hirsch, B. (2003), S. 261 f.

<sup>80</sup> Vgl. Schäffer, U. / Binder, C. / Gmür, M. (2006), S. 413.

<sup>81</sup> Vgl. Binder, C. (2006), S. 46 f.

<sup>82</sup> Vgl. Weber, J. (1998), S. 48.



rung gewinnen, wobei explizit auf die prozessuale Besonderheit aufmerksam gemacht wird.<sup>83</sup> Das neue Instrument *Gap-Analyse* wird speziell als Kommunikationsinstrument hervorgehoben.<sup>84</sup> Im Rahmen von *Kostenschätzmodellen* wird aufgrund vorliegender kognitiver Begrenzungen von Entscheidern auf dessen Potenzial zur Objektivierung einer Schätzung hingewiesen.<sup>85</sup>

Die theoretische Fundierung und die Ausrichtung der Konzeption am handelnden Akteur im Rahmen der neunten Auflage führen zu weiteren qualitativen Veränderungen bei der instrumentenbezogenen Darstellung. Die Instrumente werden vorgeblich fortan „mit der Brille der Rationalitätssicherung“<sup>86</sup> betrachtet. Während die Beschreibung des jeweiligen Instruments auch hier weitgehend unverändert bleibt, wird in der Bewertung bzw. der Beschreibung der Einsatzmöglichkeiten jeweils explizit auf die Rolle des Controllers bei der Nutzung und das Potenzial des Instruments zur Sicherung der Rationalität entlang des Führungsprozesses allgemein bzw. speziell während der Phasen des Willensbildungsprozesses verwiesen.

### **4.3.3 Zusammenfassung: Controllinginstrumente und Rationalitätssicherung**

Wie durch obige Ausführungen deutlich geworden ist, zählt Weber zu den Vertretern der nutzenzweckbasierten Abgrenzung von Controllinginstrumenten. Die Instrumente werden damit als Hilfsmittel zur Erfüllung der jeweiligen Controllingaufgabe interpretiert. Folgt man der von Weber vertretenen Sichten des Controllings, besteht dessen Funktion entweder in der Koordination oder nun in der Sicherstellung einer rationalen Führung. Instrumente, die zu diesem Zweck eingesetzt werden, lassen sich damit als Controllinginstrumente definieren. In diesem Zusammenhang ist auch die Tatsache, dass Weber nicht von Controllinginstrumenten, sondern nur von Instrumenten zur Erfüllung entsprechender Aufgaben spricht, zu bewerten.

Die sich durch die konzeptionelle Neuausrichtung ergebende quantitative Erweiterung im Controllinginstrumentarium ist somit weitgehend auf das Aufkommen neuartiger Instrumente zurückzuführen. Die Hinzunahme von Planungsinstrumenten zeigt einerseits die Bedeutung der Planung für die Phase der reflexiven Willensbildung und andererseits stellt sie ein Re-

---

<sup>83</sup> Vgl. Weber, J. (1998), S. 49 f.

<sup>84</sup> Vgl. Weber, J. (1998), S. 55.

<sup>85</sup> Vgl. Weber, J. (1998), S. 81-83.

<sup>86</sup> Weber, J. (1998), S. VIII.

sultat der „Klammerfunktion“, die die neue Konzeption ausübt, dar. Bedingt durch unterschiedliche Engpässe rationaler Führung, aus denen die traditionellen Controllingkonzeptionen als kontextspezifische Ausprägungen resultieren, „lassen sich mit den jeweils postulierten Zwecken des Controlling[s] auch die Unterschiede im Instrumentarium erklären.“<sup>87</sup> Somit führt die integrative Sicht des Controllings zu einer sehr weiten Abgrenzung von Controllinginstrumenten.<sup>88</sup> In diesem Kontext lässt sich auch die von Wall bei Weber und Schäffer ermittelte Ausgewogenheit der präsentierten Instrumente erklären, die bei diesen gegenüber Vertretern anderer Konzeptionen erkennbar wird.<sup>89</sup> Allerdings kritisiert Wall zum einen die „nicht immer ganz nachvollziehbar[e]“ Zuordnung der Instrumente zu den Führungsfunktionen und zum anderen die weitgehende Beschränkung auf „klassische“ Controllinginstrumente.<sup>90</sup> Da zur Ableitung der Konzeption eine empirisch-induktive Vorgehensweise gewählt und somit eine empirische Bestätigung ausdrücklich angestrebt wird, verwundert die besondere Berücksichtigung von aus der Praxis hergeleiteten Instrumenten nicht.<sup>91</sup> In besonderer Deutlichkeit zeigt sich dies am Beispiel der Balanced Scorecard, der Weber und Schäffer sogar ein eigenes Buch widmen. Außerdem verweisen die Autoren darauf, dass sich die Aufgaben der Controller in der Praxis zwar auf Planung, Kontrolle und Informationsversorgung konzentrieren, jedoch in der Unternehmenspraxis nicht auf diese beschränkt sind, was Raum für weitere Instrumente eröffnet.<sup>92</sup>

Die Betrachtung der qualitativen Veränderungen zeigt, dass es hier zu keinen signifikanten Änderungen durch die konzeptionelle Neuausrichtung gekommen ist. Diese auf instrumenteller Ebene auftretende Konsistenzproblematik wird auch als ein zentraler Kritikpunkt an der Rationalitätssicherungsorientierten Controllingkonzeption formuliert.<sup>93</sup>

Oben ist die Forschungsfrage hinsichtlich der Überprüfung der These, dass eine konzeptionelle Neuausrichtung zu Veränderungen im Controllinginstrumentarium führen müsse, gestellt worden. Bei der Analyse von Webers Neuausrichtung zeigt sich allerdings, dass die Auswahl der Instrumente trotz entsprechender Rhetorik hinsichtlich der Neuartigkeit der Konzeption nur graduell durch die Änderung der zugrundeliegenden Controllingaufgabe be-

---

<sup>87</sup> Schäffer, U. / Steiners, D. (2003), S. 18.

<sup>88</sup> Vgl. Pietsch, G. / Scherm, E. (2001), S. 209.

<sup>89</sup> Vgl. Wall, F. (2002), S. 85 f.; Wall, F. (2008), S. 278.

<sup>90</sup> Vgl. Wall, F. (2008), S. 278.

<sup>91</sup> Vgl. Binder, C. (2006), S. 44-46.

<sup>92</sup> Vgl. Weber, J. / Schäffer, U. (2000a), S. 119.

<sup>93</sup> Vgl. Lingnau, V. (2008), S. 121; Winter, P. (2008), S. 18-20.

einflusst wird. Neben einer „traditionellen“ Schwerpunktsetzung existiert eine Vielzahl an Instrumenten, die sich im „Werkzeugkasten“ des Controllings weitgehend etabliert hat. Gerade dadurch, dass sich Weber als Vertreter einer nutzenzweckorientierten Sichtweise versteht, müssten bei der qualitativen Instrumentendarstellung wesentliche Änderungen vorgenommen werden. Hier wird allerdings von der sechsten zur siebten Auflage lediglich ein zaghafter Versuch zur Neuausrichtung der Instrumente unternommen. Erst ab der neunten Auflage wird mancherorts deutlich, dass die zentrale konzeptionell bedingte Veränderung im Instrumentarium im Aufzeigen der sich neu ergebenden Mittel-Zweck-Beziehung (Controllinginstrument-Controllingaufgaben-Beziehung) besteht. Somit bleibt festzuhalten, dass die konzeptionelle Neuausrichtung nicht wie gefordert zu einer Veränderung auf instrumenteller Ebene geführt hat.

## 5 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Ausblick

Anknüpfend an die erste Aussage dieses Beitrags, wonach „[j]eder [...] seine eigenen Vorstellungen darüber [habe], was Controlling bedeutet oder bedeuten sollte“<sup>94</sup>, bleibt auch zwei Jahrzehnte nach den „Thesen zur Konsensbildung“ von Küpper, Weber und Zünd nur die Feststellung, „dass sich trotz der Verbreitung in der Praxis bisher kein einheitliches Controllingverständnis herausgebildet hat.“<sup>95</sup>

Die neue von Weber bzw. Weber und Schäffer vertretene Rationalitätssicherungsorientierung integriert durch die Kontextabhängigkeit der Rationalitätseingänge alle bisher postulierten Funktionen und bringt diese auf einen gemeinsamen Nenner, sodass mit der Rationalitätssicherung die Breite der zu unterstützenden Führungsaspekte gegenüber der Metaführung zunimmt (Vergrößerung der Funktionsbreite).

Da der instrumentellen Perspektive innerhalb des Controllings große Bedeutung beigemessen wird, war es das Ziel dieses Beitrages, die Frage danach zu beantworten, welche Konsequenzen die Neuausrichtung bei Weber, der eine nutzungszweckbasierte Abgrenzung der Controllinginstrumente vornimmt, darauf hat. Durch die als Untersuchungsmethode gewählte Literaturempirie hat sich gezeigt, dass die Auswahl der Instrumente trotz entsprechender Rhetorik hinsichtlich der Neuartigkeit der Konzeption von der sechsten zur siebten Auflage nicht signifikant durch die Änderung der zugrundeliegenden Controllingaufgabe beeinflusst wird.

Die hier vorgenommene Untersuchung zeigt damit ein grundlegendes Defizit der Controllingforschung auf. Controllinginstrumente werden lediglich unter einem normativen Gesichtspunkt betrachtet und in die Controllingkonzeption implementiert.<sup>96</sup> Die zu erfüllenden Aufgaben oder auch das zugrunde gelegte Rationalitätsverständnis erfahren dabei keine explizite Berücksichtigung.<sup>97</sup> Dass dieses Defizit auch nach über einem Jahrzehnt „Rationalitätssicherung“ weiterhin besteht, wird am Beispiel der aktuellen 13. Auflage der „Ein-

---

<sup>94</sup> Preißler, P. R. (2007), S. 14.

<sup>95</sup> Lingnau, V. (2008), S. 109.

<sup>96</sup> Erste Ansätze zur Gestaltung einer auf kognitionswissenschaftlichen Erkenntnissen beruhenden Kostenrechnung finden sich bei Gerling, P. G. (2007), S. 204-219.

<sup>97</sup> Auf die explizite Bedeutung des Rationalitätsverständnisses für die Controllingforschung und damit auch für das verwendete Instrumentarium machen Lingnau, V. et al. (2012) aufmerksam.

führung in das Controlling“<sup>98</sup> deutlich: Obwohl gerade in den vergangenen Jahren vor dem Hintergrund der rationalitätssicherungsorientierten Controllingkonzeption Gestaltungsempfehlungen und Implikationen für Controllinginstrumente aufgrund veränderter Basisannahmen (hier v.a. bzgl. des Rationalitätsverständnisses) aufgezeigt worden sind,<sup>99</sup> findet sich in dieser Auflage trotzdem kein Hinweis auf die oben genannten Schriften. Somit wird deutlich, dass gerade in der Anpassung der Controllinginstrumente in Bezug auf die Controllingfunktion und des ihr zugrundeliegenden Rationalitätsverständnisses zukünftig weiteres Forschungspotenzial besteht.

---

<sup>98</sup> Vgl. Weber, J. / Schäffer, U. (2011).

<sup>99</sup> Vgl. z.B. Bassler, A. (2010) und Volnhals, M. (2010) für das Berichtswesen sowie Wömpener, A. (2008) für die Budgetierung.

## Literatur

- Ahn, H. (1999):* Ansehen und Verständnis des Controlling in der Betriebswirtschaftslehre. Grundlegende Ergebnisse der empirischen Studie unter deutschen Hochschullehrern. In: *Controlling*, 11 (1999), H. 3, S. 109-114.
- Amshoff, B. (1993):* Controlling in deutschen Unternehmen - Realtypen, Kontext und Effizienz, Wiesbaden 1993.
- Bassler, A. (2010):* Die Visualisierung von Daten im Controlling, Lohmar et al. 2010.
- Becker, A. (2003):* Controlling als reflexive Steuerung und Organisation, Stuttgart 2003.
- Becker, W. / Baltzer, B. (2009):* Controlling. Eine instrumentelle Perspektive. In: Becker, W. et al. (Hrsg.): *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, Nr. 162, Bamberg 2009.
- Berens, W. / Bertelsmann, R. (2002):* Controlling. In: Küpper, H.-U. et al. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling*, 4., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 2002, S. 280-288.
- Binder, C. (2006):* Die Entwicklung des Controllings als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 2006.
- Dellmann, K. (1992):* Eine Systematisierung der Grundlagen des Controlling. In: Spremann, K. (Hrsg.): *Controlling: Grundlagen - Informationssysteme - Anwendungen*, Wiesbaden 1992, S. 113-140.
- Eschenbach, R. / Niedermayr, R. (1996):* Controlling in der Literatur. In: Eschenbach, R. (Hrsg.): *Controlling*, Wiesbaden 1996, S. 49-64.
- Friedl, B. (2003):* Controlling, Stuttgart 2003.
- Gerling, P. G. (2007):* Controlling und Kognition. Implikationen begrenzter kognitiver Kapazitäten für das Controlling, Lohmar et al. 2007.
- Günther, T. / Niepel, M. (2000):* Controlling - Sammelrezession zu ausgewählten Werken. In: *Die Betriebswirtschaft*, 60 (2000), H. 2, S. 222-240.

- Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001):* PuK. Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, 6. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Harbert, L. (1982):* Controlling-Begriffe und Controlling-Konzeptionen. Eine kritische Betrachtung des Entwicklungsstandes des Controlling und Möglichkeiten seiner Fortentwicklung, Bochum 1982.
- Henseler, J. / Jonen, A. / Lingnau, V. (2006):* Die Rolle des Controllings bei der Ein- und Weiterführung der Balanced Scorecard - Eine empirische Untersuchung. In: Lingnau, V. (Hrsg.): Beiträge zur Controlling-Forschung, Nr. 7, 2. Aufl., Kaiserslautern 2006.
- Hirsch, B. (2003):* Zur Lehre im Fach Controlling - Eine empirische Bestandaufnahme an deutschsprachigen Universitäten. In: Weber, J. et al. (Hrsg.): Zur Zukunft der Controllingforschung: Empirie, Schnittstellen und Umsetzung in der Lehre, Wiesbaden 2003, S. 249-266.
- Horváth, P. (1993):* Target Costing. Marktorientierte Zielkosten in der deutschen Praxis, Stuttgart 1993.
- Horváth, P. (2002):* Controlling - Von der Kostenkontrolle zur strategischen Steuerung. In: Gaugler, E. et al. (Hrsg.): Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre. 100 Jahre Fachdisziplin - zugleich eine Verlagsgeschichte, Stuttgart 2002, S. 325-354.
- Horváth, P. (2009):* Controlling, 11., vollständig überarbeitete Aufl., München 2009.
- Jonen, A. / Lingnau, V. (2007):* Das real existierende Phänomen Controlling und seine Instrumente - Eine kognitionsorientierte Analyse. In: Lingnau, V. (Hrsg.): Beiträge zur Controlling-Forschung, Nr. 13, Kaiserslautern 2007.
- Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997):* Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
- Küpper, H.-U. (1993):* Controlling. In: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993, S. 647-669.
- Küpper, H.-U. (2008):* Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5., überarbeitete Aufl., Stuttgart 2008.

- Küpper, H.-U. / Weber, J. / Zünd, A. (1990):* Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling - Thesen zur Konsensbildung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60 (1990), H. 3, S. 281-293.
- Lingnau, V. (2008):* Controlling. In: Corsten, H. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 4. Aufl., München 2008, S. 81-137.
- Lingnau, V. (2009):* Shareholder Value als Kern des Controllings? In: Wall, F. et al. (Hrsg.): Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value. Neue Anforderungen, Konzepte und Instrumente, München 2009, S. 19-37.
- Lingnau, V. et al. (2012):* Implikationen ökologischer Rationalität für die Controllingforschung. In: Lingnau, V. (Hrsg.): Beiträge zur Controllingforschung, Nr. 19, Kaiserslautern 2012.
- Pietsch, G. / Scherm, E. (2001):* Neue Controlling-Konzeptionen. In: Das Wirtschaftsstudium, 30 (2001), H. 2, S. 206-213.
- Pietsch, G. / Scherm, E. (2004):* Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Controllingforschung. In: Pietsch, G. et al. (Hrsg.): Controlling. Theorien und Konzeptionen, München 2004, S. 923-934.
- Preißler, P. R. (2007):* Controlling und Controller. In: Preißler, P. R. (Hrsg.): Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs, München 2007, S. 14-17.
- Rappaport, A. (1999):* Shareholder Value. Ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Aufl., Stuttgart 1999.
- Schäffer, U. / Binder, C. / Gmür, M. (2006):* Struktur und Entwicklung der Controllingforschung - Eine Zitations- und Kozitationsanalyse von Controllingbeiträgen in deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften von 1970 bis 2003. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 79 (2006), H. 4, S. 395-440.
- Schäffer, U. / Steiners, D. (2003):* Zum Begriff des Controllinginstrumentes. In: Schäffer, U. et al. (Hrsg.): European Business School Working Papers on Management Accounting & Control, Nr. 6, Oestrich-Winkel 2003.



- Schäffer, U. / Weber, J. (2001): Controlling als Rationalitätssicherung der Führung - Zum Stand unserer Forschung. In: Schäffer, U. et al. (Hrsg.): Rationalitätssicherung der Führung, Wiesbaden 2001, S. 1-6.*
- Schweitzer, M. / Friedl, B. (1992): Beitrag zu einer umfassenden Controlling-Konzeption. In: Spremann, K. (Hrsg.): Controlling, Wiesbaden 1992, S. 141-167.*
- Volnhals, M. (2010): Information Overload und Controlling. Analyse kognitiver Restriktionen bei der Wahrnehmung von Berichtsinformationen, Hamburg 2010.*
- Wall, F. (2002): Das Instrumentarium zur Koordination als Abgrenzungsmerkmal des Controlling? In: Weber, J. et al. (Hrsg.): Controlling als akademische Disziplin, Wiesbaden 2002, S. 67-90.*
- Wall, F. (2008): Controlling zwischen Entscheidungs- und Verhaltenssteuerungsfunktion. In: Die Betriebswirtschaft, 68 (2008), H. 4, S. 463-482.*
- Weber, J. (1988): Einführung in das Controlling, Stuttgart 1988.*
- Weber, J. (1990): Einführung in das Controlling, 2., überarbeitete Aufl., Stuttgart 1990.*
- Weber, J. (1991a): Einführung in das Controlling. Teil 1: Konzeptionelle Grundlagen, 3., wesentlich veränderte und erweiterte Aufl., Stuttgart 1991.*
- Weber, J. (1991b): Einführung in das Controlling. Teil 2: Instrumente, 3., wesentlich überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart 1991.*
- Weber, J. (1993): Einführung in das Controlling, 4., vollständig überarbeitete Aufl., Stuttgart 1993.*
- Weber, J. (1994): Einführung in das Controlling, 5., durchgesehene und erweiterte Aufl., Stuttgart 1994.*
- Weber, J. (1995): Einführung in das Controlling, 6., durchgesehene und erweiterte Aufl., Stuttgart 1995.*
- Weber, J. (1998): Einführung in das Controlling, 7., vollständig überarbeitete Aufl., Stuttgart 1998.*

- Weber, J. (1999):* Einführung in das Controlling, 8., aktualisierte Aufl., Stuttgart 1999.
- Weber, J. (2002):* Einführung in das Controlling, 9., komplett überarbeitete Aufl., Stuttgart 2002.
- Weber, J. (2004):* Einführung in das Controlling, 10., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Stuttgart 2004.
- Weber, J. / Schäffer, U. (1999):* Der rote Faden in der Arbeit des Controllers. In: Controller Magazin, 24 (1999), H. 1, S. 30-36.
- Weber, J. / Schäffer, U. (2000a):* BSC-Perspektiven: Die Basis zur Neuausrichtung des Controlling. In: Weber, J. et al. (Hrsg.): Balanced Scorecard & Controlling-Implementierung - Nutzen für Manager und Controller-Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Wiesbaden 2000, S. 111-147.
- Weber, J. / Schäffer, U. (2000b):* Controlling als Koordinationsfunktion? In: Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendung, 44 (2000), H. 2, S. 109-118.
- Weber, J. / Schäffer, U. (2006):* Einführung in das Controlling, 11., vollständig überarbeitete Aufl., Stuttgart 2006.
- Weber, J. / Schäffer, U. (2008):* Einführung in das Controlling, 12., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Stuttgart 2008.
- Weber, J. / Schäffer, U. (2011):* Einführung in das Controlling, 13., überarbeitete und aktualisierte Aufl., Stuttgart 2011.
- Weißberger, B. E. (2002):* Controlling als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre - konzeptionelle Einordnung und Konsequenzen für Forschung und Lehre. In: Weber, J. et al. (Hrsg.): Controlling als akademische Disziplin, Wiesbaden 2002, S. 389-407.
- Winter, P. (2007):* Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen. Entwicklung einer tragfähigen Risikocontrolling-Konzeption und Vorschlag zur Gestaltung einer Risikorechnung, Lohmar 2007.

*Winter, P. (2008): Controlling-Konzeptionen revisited. Online im Internet, URL: [http://mpira.ub.uni-muenchen.de/10503/1/PW\\_Controlling-Konzeptionen.pdf](http://mpira.ub.uni-muenchen.de/10503/1/PW_Controlling-Konzeptionen.pdf). Abruf: 2012-02-13.*

*Wömpener, A. (2008): Behavioral Budgeting - Beschränkte Rationalität von kognitiven Urteils- und Entscheidungsprozessen im Kontext der Budgetierung, Hamburg 2008.*

*Zenz, A. (1998): Controlling. Bestandsaufnahme und konstruktive Kritik theoretischer Ansätze. In: Dyckhoff, H. et al. (Hrsg.): Produktentwicklung, Controlling und Umweltschutz, Heidelberg 1998, S. 27-60.*

**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, 2. Auflage.
- 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.

- Nr. 14 Lingnau, Volker (2008): Controlling, BWL und Privatwirtschaftslehre.
- Nr. 15 Lingnau, Volker (2010): Forschungskonzept des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling.
- Nr. 16 Lingnau, Volker / Kreklow, Katharina (2011): Ausrichtung der Unternehmensführung auf nachhaltige Wertschöpfung nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex?
- Nr. 17 Lingnau, Volker / Walter, Katja (2011): Psychologische Paradigmen für die Controllingforschung.
- Nr. 18 Schönbohm, Avo / Hoffmann, Ulrike (2011): A comparative study on the scope and quality of the sustainability reporting of the TecDAX30 companies.
- Nr. 19 Lingnau, Volker / Koffler, Ulrich / Kokot, Katharina / Tenhaeff, Christian (2012): Implikationen ökologischer Rationalität für die Controllingforschung.