

# Controlling in der Immobilienwirtschaft und Rating nach Basel II und III

## Teil 1

## Theoretische Grundlagen

### Vorbemerkungen

Alle Vorteile eines Controllingsystems für Immobilienunternehmen aufzulisten, würde den Rahmen einer Artikelreihe sprengen. Die wichtigsten seien jedoch genannt: Immobilienwirtschaftliches Controlling systematisiert das gesamte Unternehmensgeschehen. Immobilienwirtschaftliches Controlling koordiniert alle Führungsteilsysteme, insbesondere Planung und Kontrolle. Immobilienwirtschaftliches Controlling fundiert Entscheidungen und hilft damit, kostspielige Fehler zu vermeiden. Immobilienwirtschaftliches Controlling trägt dazu bei, in der Jahresabschlussprüfung Bestnoten hinsichtlich der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und den Kriterien des § 53 Haushaltsgrundsatzgesetz zu erreichen sowie die Anforderungen der Corporate Governance zu erfüllen. Immobilienwirtschaftliches Controlling stellt die vom Gesetz geforderte Zukunftsorientierung des Risiko-Managements – auch verfahrensrechtlich – sicher. Last but not least spart immobilienwirtschaftliches Controlling Geld, indem es die Darlehenszinssätze durch ein verbessertes Rating verringert!

Ziel dieser Abhandlung ist es, eine einheitliche, sowohl theoretisch fundierte als auch praxisorientierte und -bewährte Controlling-Konzeption für die Immobilienwirtschaft darzustellen. Ein kurzer Überblick über wichtige Personen und Modelle der Controlling-Forschung bildet das theoretische Fundament. Fällt der Blick auf die Funktionen des Controlling in der Immobilienwirtschaft, wird klar, dass allein die Benennung der hier zum Einsatz kommenden Instrumente zu kurz greift. Weniger die Benennung, als vielmehr die konkrete Ausgestaltung der Instrumente und hier vor allem deren Integrations-, Koordinations- bzw. Zielorientierung scheint von Belang. Portfoliomanagementsystem ist eben nicht gleich Portfoliomanagementsystem; Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung ist nicht gleich Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung. Einige immobilienwirtschaftliche Controlling-Instrumente werden daher genauer vorgestellt und ihre jeweilige Controlling-Funktion herausgearbeitet. Wie die Einführung eines Controllingsystems die Ratingnote eines Immobilienunternehmens verbessert, soll die Darstellung des Controlling in der Immobilienwirtschaft abrunden.

Die Beschäftigung mit Controlling wirft unweigerlich Fragen auf. Was steckt hinter dem Begriff Controlling? Welche Bereiche sind hiervon überhaupt betroffen, welche Instrumente sollen zum Tragen kommen und wie sind die einzelnen Ins-

trumente aufeinander abzustimmen? Diese Fragen versucht unter anderem die Controlling-Forschung zu beantworten. Branchenunabhängig wird hier an Philosophien, Modellen und Systemen gearbeitet.

Tatsache ist, dass auch innerhalb der Controlling-Forschung widerstreitende Ansichten über Definitionen und Begrifflichkeiten bestehen. Der Versuch einer Konsensbildung innerhalb der scientific community (vgl. Kupper, Hans-Ulrich, Weber, Jürgen und Zünd, Andre 1990, S. 281 ff.) blieb ohne spürbare Konsequenz (vgl. Weber, Jürgen und Schäffer, Utz 2000, S. 109 ff.). Der wissenschaftliche Diskurs um eine einheitliche Definition entzündet sich vor allem an der Problematik, dass die verwendeten Controlling-Funktionen keine Abgrenzung von bereits etablierten betriebswirtschaftlichen Fachbereichen erlauben. Wenn z. B. die Informationsversorgung nun als Controlling-Funktion reklamiert wird, obwohl sie gemeinhin als Funktion des traditionellen Rechnungswesens gilt, sehen sich die Vertreter des Rechnungswesens Usurpationstendenzen ausgesetzt. Ähnliche Gefühle mögen die Vertreter des Fachbereichs Organisation hegen, wenn nun die Koordinationsfunktion als Begründung für die Eigenständigkeit des Controlling bemüht wird, obwohl diese als theoretische Fundierung in der Organisationstheorie seit langem etabliert ist.

Der wissenschaftliche Streit um Begrifflichkeiten und Definitionen zum Zwecke der Abgrenzung von anderen Fachbereichen ist für die immobilienwirtschaftliche Praxis jedoch gänzlich uneinheitlich. Entscheidend ist vielmehr, aus der Controlling-Forschung ein plausibles und für Wohnungs- und Immobilienunternehmen taugliches Modell abzuleiten, das in der Lage ist, folgende Problempunkte zu lösen:

1. fehlende klare Definition von Controlling,
2. fehlende immobilienwirtschaftliche Controlling-Konzeption,
3. fehlende integrierte immobilienwirtschaftliche Gesamtlösung und -system,
4. fehlende integrierte Antwort auf verschärfte gesetzliche Anforderungen an die Zukunftsfähigkeit von Wohnungs- und Immobilienunternehmen (KonTraG, HGrG, Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung, Corporate Governance etc.),
5. fehlende Antworten auf erschwerte Finanzbedarfsdeckung (Basel II und III),
6. fehlende Kenntnis darüber, wie Controlling die Aspekte 4 und 5 beeinflusst.

# A Theoretische Grundlagen des Controlling

Um den Begriff Controlling richtig erfassen zu können, lohnt ein Blick in die theoretischen Grundlagen. „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie“ (Kurt Lewin 1951, S. 169).

## I Controlling-Forschung – Zitationsanalyse

Zur Ableitung eines für Wohnungs- und Immobilienunternehmen geeigneten Modells sind die in der Controlling-Forschung etablierten und theoretisch fundierten Konzeptionen zu untersuchen. Nun hat sich seit Einrichtung des ersten Controlling-Lehrstuhls 1973 mit der Berufung von Péter Horváth an die Technische Universität Darmstadt einiges getan. Eine Analyse aus dem Jahr 2004 identifiziert im deutschsprachigen Raum allein an den Universitäten 72 Controlling-Lehrstühle (vgl. Binder, Christoph und Schäffer, Utz 2005, S. 16).

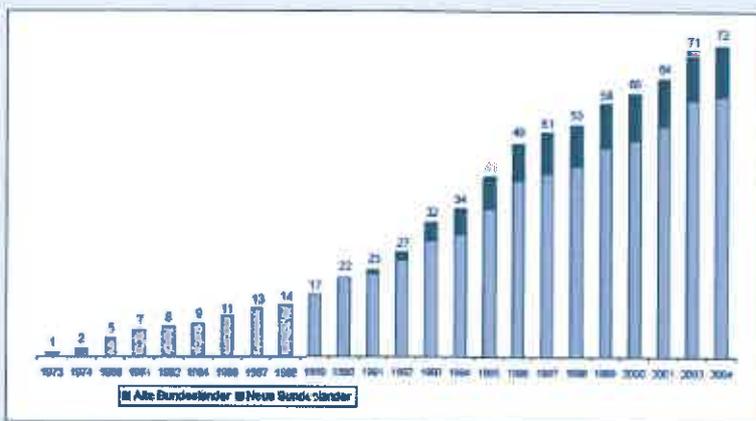


Abbildung 1: Entwicklung der Anzahl deutschsprachiger Controllinglehrstühle (Uni)

Wie lässt sich nun aus dieser Masse der Controlling-Philosophien und -Konzeptionen eine herrschende Meinung bzw. ein vorherrschendes Modell extrahieren? Da Professoren ihre Controlling-Sichtweisen in Fachzeitschriften veröffentlichen und ihre Sichtweisen von anderen Lehrstuhlinhabern aufgegriffen, diskutiert und weiter verarbeitet werden, kann die Anzahl der Zitationen einen ersten Anhaltspunkt bieten.

Eine Analyse der Zitationen zu Controlling-Themen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften (ZfB, ZfBf, BFuP, DBW, DU und ZP) im Zeitraum von 1990 bis 2003 zeigt Küpper als einzigen Autor, der in allen sechs Zeitschriften zu den Meistzitierten gehört (vgl. Schäffer, Utz, Binder, Christoph und Gmur, Markus 2006, S. 406). (siehe Abb. 2)

Addiert man alle Zitationen in den angeführten sechs Fachzeitschriften, belegen Küpper, Horváth und Weber die Plätze 1 bis 3 (vgl. Schäffer, Utz, Binder, Christoph und Gmur, Markus 2006, S. 407). (siehe Abb. 3)

Hinsichtlich der vorherrschenden Controlling-Sichtweise erscheint es legitim, sich auf die Analyse der Controlling-Kon-

BFuP	DBW	DU	ZfBfBf	ZfB	ZP
1. Kloock (41)	1. Horváth (42)	1. Kaplan (35)	1. Wagenhofer (38)	1. Küpper (65)	1. Horváth (84)
2. Horváth (29)	2. Küpper (37)	2. Weber (34)	2. Ewert (28)	2. Horváth (36)	2. Weber (72)
2. Kaplan (29)	3. Weber (34)	3. Schäffer (20)	3. Küpper (24)	2. Kloock (38)	3. Küpper (63)
4. Küpper (28)	4. Coenenberg (23)	4. Horváth (16)	4. Schmelenbock (20)	4. Althoff (37)	4. Coenenberg (47)
5. Schneider (24)	5. Kaplan (22)	5. Norton (14)	5. Kaplan (19)	5. Schneider (33)	5. Kaplan (35)
5. Riebel (24)	5. Coenenberg (22)	6. Küpper (12)	6. Coenenberg (18)	6. Weber (31)	6. Kloock (31)
		6. Schierenbock (12)	6. Schneider (18)	6. Reichstein (18)	6. Reichmann (31)
			6. Stein (18)		

Abbildung 2: Anzahl Zitate der meistzitierten Autoren je Zeitschrift im Zeitraum von 1990 – 2003 (ohne Eigenzitate)

Abbildung 3: Anzahl Zitate der meistzitierten Autoren im Zeitraum von 1990 – 2003 (ohne Eigenzitate)

1.	H.-U. Küpper	229
2.	P. Horváth	225
3.	J. Weber	205
4.	R. S. Kaplan	169
5.	A. G. Coenenberg	146
6.	J. Kloock	135
7.	D. Schneider	115
8.	A. Wagenhofer	114
9.	R. Ewert	91
10.	W. Kilger	83
10.	P. Riebel	83

zeptionen von Küpper, Horváth und Weber zu beschränken. Einen zusätzlichen Ansatzpunkt kann die Entwicklungsgeschichte des Controlling liefern.

## II Controlling-Konzeptionen – Entwicklungsgeschichte

Die Anfänge des Controlling fokussierten sich zunächst auf den Bereich Information. Dieses von Müller entwickelte informationsorientierte Controlling-Konzept beschäftigt sich z.B. vorzugsweise mit der Erzeugung, Bereitstellung und Abstimmung wichtiger Informationen (vgl. Müller, Wolfgang 1974, S. 683 ff.) Die Unternehmensleitung soll hier mit entscheidungsrelevanten Daten versorgt werden. Dazu zählen der Aufbau einer aussagekräftigen Kostenrechnung, Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen, Investitionsbeobachtungen, Betriebsvergleiche sowie die Ausgestaltung eines Berichtswesens. Hierbei handelt es sich um die Weiterentwicklung des traditionellen Rechnungswesens (Unternehmensrechnung). Entscheidend ist dabei, dass die systeminternen Instrumente nicht auf ein Zielsystem, sondern auf den Verwender ausgerichtet sind. (siehe Abb. 4)

In der Weiterentwicklung stellt Horváth (vgl. Horváth, Peter 1990, S. 110 ff.) mit dem koordinationsorientierten Controlling-Konzept die Abstimmung von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung als gleichberechtigte Aufgaben in den Mittelpunkt. Aufgrund ihrer Komplexität bedürfen Planung und Kontrolle einerseits einer Abstimmung innerhalb dieser beiden Führungsfunktionen, andererseits sind Planung

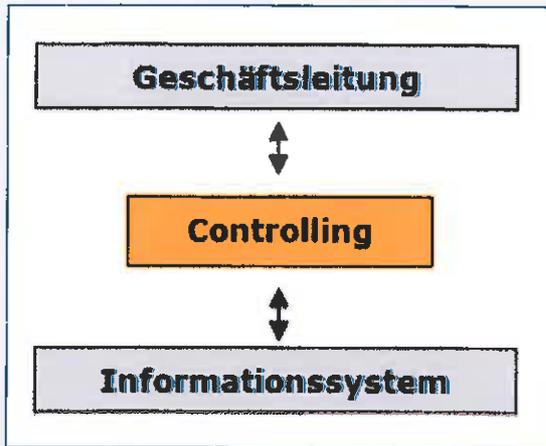


Abbildung 4: Informationsorientierter Controlling-Ansatz

und Kontrolle auch mit dem Informationssystem abzustimmen. Eine sinnvolle Planung und Kontrolle kann z.B. nicht unabhängig von Rechnungswesendaten oder daraus abgeleiteter Kennzahlen vorgenommen werden.

Als strategisches Controlling-Konzept erfolgt hier die Berücksichtigung eines Zielsystems. Die Planung und Steuerung bestimmter Maßnahmen erfolgt immer in Abstimmung mit den übergeordneten Zielen. Mittels Soll-Ist-Vergleichen wird die Zielerreichung turnusmäßig beobachtet, um im Bedarfsfall frühzeitig korrigierende Eingriffe zu ermöglichen. Neben der reinen Ergebniskontrolle wird bei auftretenden Abweichungen eine genaue Ursachenanalyse vorgenommen.

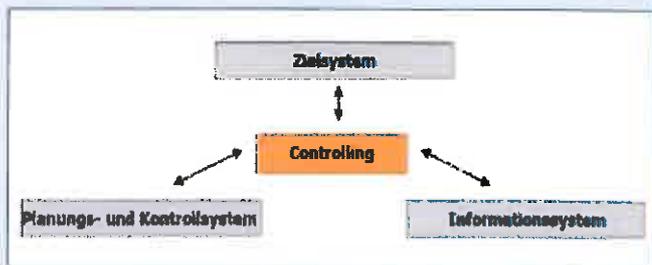


Abbildung 5: Koordinationsorientierter Controlling-Ansatz mit Fokus auf Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung

Das erweiterte koordinationsorientierte Controlling-Konzept von Kupper (vgl. Kupper, Hans-Ulrich 1990, S. 787) beinhaltet die vorgenannten Sichtweisen, geht jedoch gleichzeitig darüber hinaus. Koordiniert werden hier nicht nur die Führungsteilsysteme Planung, Kontrolle und Information, sondern auch Organisation und Personal. Nach Analyse der gängigen Führungsdefinitionen identifiziert Kupper folgende Bestandteile eines Führungssystems (vgl. Kupper, Hans-Ulrich 1990, S. 787) (siehe Abb. 6)

Wenn es nun Aufgabe des Controlling ist, Führungsteilsysteme zu koordinieren, stellt sich für Kupper die Frage, warum neben dem Planungs- und Kontrollsystem sowie dem Informationssystem nicht auch die Teilsysteme Organisation und Personal koordiniert werden sollten. Gerade am Beispiel der Organisation wird das besonders deutlich. Organisation hat ja per definitione die Aufgabe, einerseits Aufgaben zu zerle-

### Führungssystem

- > Zielsystem und Führungsgrundsätze
- > Organisation
- > Personalführungssystem
- > Planungs- und Kontrollsystem
- > Informationssystem

Abbildung 6: Führungsteilsysteme

gen und auf Bereiche, Abteilungen oder einzelne Mitarbeiter zu verteilen, andererseits aber auch sicherzustellen, dass diese zerlegten Aufgaben wieder zusammengeführt, sprich koordiniert werden! Die Koordinationsfunktion ist vom Controlling also bei allen Führungsteilsystemen auszuüben. Das bedeutet nicht nur die Abstimmung zwischen den einzelnen Systemen, sondern auch die Abstimmung innerhalb des jeweiligen Teilsystems. Der erweiterte koordinationsorientierte Controlling-Ansatz stellt sich graphisch wie folgt dar (in Anlehnung an Kupper, Hans-Ulrich 1995, S. 15):

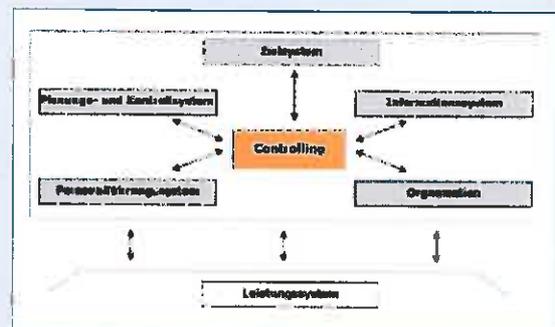


Abbildung 7: Koordinationsorientierter Controlling-Ansatz mit Fokus Koordination des Führungsgesamtsystems

Neuere Ansätze verlassen die systemtheoretische Perspektive und stellen den Akteur in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die Akteure (z.B. Führungskräfte) unterliegen individuellen und situationsbedingten Können- und Wollenbeschränkungen. Um bei Entscheidungen die bestmögliche Zweck-Mittel-Beziehung zu realisieren, benötigen sie Entlastung, Ergänzung und Begrenzung durch den Controller (vgl. Weber, Jürgen und Schäfer, Utz 2006, S. 31 ff.). Dieses Controlling-Konzept fokussiert sich auf die Sicherstellung der Rationalität von Führungsentscheidungen.

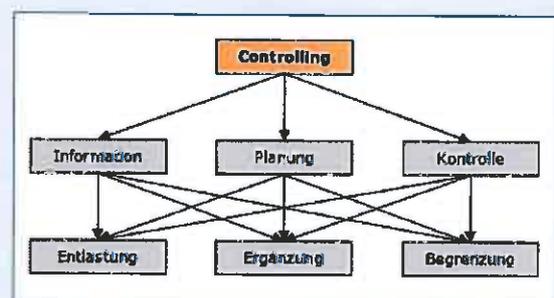


Abbildung 8: Rationalitätssichernder Controlling-Ansatz

Die jüngste Controlling-Konzeption (vgl. Pietsch, Gotthard und Scherm, Ewald 2000, S. 395 ff.) setzt an der Service- oder Unterstützungsfunktion des Controlling für die Unternehmensführung an. Wesentliche Annahme dieses Modells ist es, dass das Handlungsfeld „Unternehmung“ funktional nicht nur in Führung und Ausführung, sondern in Führung, Führungsunterstützung und Ausführung zu gliedern ist. Controlling beinhaltet in dieser Sicht sowohl Führungs- als auch Führungsunterstützungsfunktionen. Als Führungsfunktion ist das Controlling durch eine Reflexionsaufgabe gekennzeichnet (vgl. Pietsch, Gotthard und Scherm, Ewald 2004, S. 541).

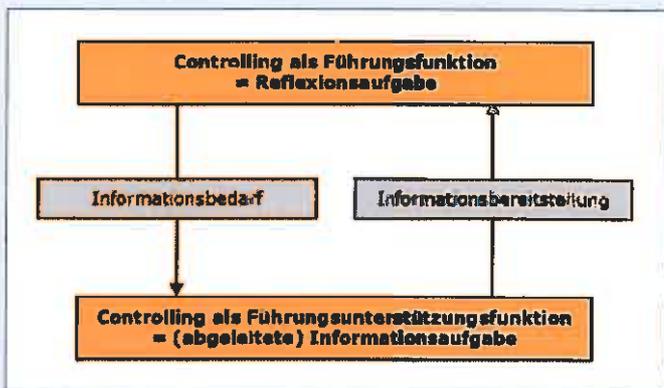


Abbildung 9: Reflexionsorientierter Controlling-Ansatz

Die Erfüllung der Reflexionsaufgabe als Führungsfunktion des Controlling setzt eine funktionsübergreifende, informatorische Gesamtsicht voraus. Mit der Bereitstellung und Aktualisierung dieser Informationsbasis nimmt das Controlling die Funktion der Führungsunterstützung wahr. (vgl. Pietsch, Gotthard und Scherm, Ewald 2000, S. 407).

### III Controlling-Funktionen

Informationsbedarfsermittlung und -verwendung sowie Informationsbeschaffung und -abstimmung haben sich als Funktionen des Controlling etabliert (vgl. Müller, Wolfgang 1974, S. 683 ff. sowie Reichmann, Thomas 2006, S. 13). Analoges gilt für die zielorientierte Ausrichtung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrolltätigkeiten. Diese Tätigkeiten sind originäre Führungstätigkeiten, die wiederum mit Hilfe bestimmter Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente ausgeübt werden (vgl. Horvath, Peter 1979 sowie Hahn, Dietger und Hugenberg, Harald 2001, S. 272 ff.). Ebenso unstrittig ist die der Organisationsforschung entlehene Feststellung, dass es die durch Arbeitsteilung bedingte Zerschneidung und Verselbständigung notwendig macht, Personen, Systeme, Tätigkeiten und Abläufe aufeinander abzustimmen, sprich zu koordinieren. Dies gilt auch für das Führungssystem. Die Aufspaltung des Führungssystems in einzelne Führungsteilsysteme, die wiederum aus eigenständigen Führungsinstrumenten bestehen, macht eine Koordination derselben erforderlich (vgl. Kupper, Hans-Ulrich 1990, S. 792 f.). Diese Koordinationsfunktion wird von führenden Vertretern des Controlling als zentrale Controlling-Aufgabe verstanden (vgl. Horvath, Peter 1996, Kupper, Hans-Ulrich 1995 und Weber, Jürgen 1995). Während Hor-

vath und Kupper an ihren Sichtweisen bis heute festhalten, vertrat Weber ursprünglich die Auffassung, dass Planung, Steuerung und Kontrolle die Grundfunktionen des Controlling bilden, 1991 schloss er sich den Vertretern der koordinationsorientierten Sichtweise an, um 1998 die Rationalitätssicherung als Kernfunktion des Controlling zu entdecken.

Mit den abgeleiteten Funktionen Anpassung und Innovation wird zudem darauf abgestellt, dass nicht nur die innerbetriebliche Koordination im Fokus steht, sondern auch die Koordination mit der Umwelt durch Anpassung und aktiven Beeinflussung (Innovation) Berücksichtigung finden muss (vgl. Kupper, Hans-Ulrich 1990, S. 790).

Die Funktion der Rationalitätssicherung erfolgt durch Entlastungs-, Ergänzungs- und Begrenzungsaufgaben durch den Controller (vgl. Weber, Jürgen und Schaffer, Utz 2002, 93 f.). Controller versorgen Führungskräfte mit Informationen, entlasten diese damit und schaffen so erst die Voraussetzung für rationales Handeln des Managements. Dadurch, dass Controller Fach- und Methodenwissen und gleichzeitig eigene Perspektiven bereitstellen, ergänzen sie die Planungen des Managements. Indem opportunistische Handlungen des Managements in Frage gestellt werden, begrenzen Controller deren Handlungen.

Die Situationsabhängigkeit von Rationalitätsengpässen durch individuelle Können- und Willensbeschränkungen ist als theoretische Fundierung des Controlling jedoch wenig spezifisch. Küpper konstatierte bereits 1988, dass Rationalität ein Merkmal sei, dass für jede Entscheidungsfindung charakteristisch sein sollte und somit keine eigene Controlling-Problemstellung begründen könne (vgl. Küpper, Hans-Ulrich 1988, S. 165). Das Rationalitätsmodell erlaubt jedoch die Integration aller vorgenannten Funktionen.

Im Gegensatz zum umstrittenen Kern der Controlling-Funktion ist jedoch allgemein anerkannt, dass Controlling eine Service- oder Unterstützungsfunktion für die Unternehmensführung wahrnimmt. An diesen Aspekt setzt auch die reflexionsorientierten Controlling-Konzeption an (vgl. Pietsch, Gotthard und Scherm, Ewald 2000, S. 395 ff.). Die Reflexionsaufgabe des Controlling als Führungsaufgabe ist in dieser Sichtweise zweierlei Natur (vgl. Pietsch, Gotthard und Scherm, Ewald 2004, S. 537).

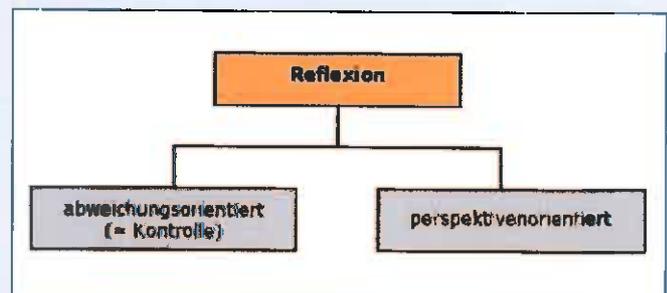


Abbildung 10: Reflexionsfunktionen

Die abweichungsorientierte Reflexionsfunktion übernimmt z.B. durch Soll-Ist-Vergleiche eine Kontrollfunktion. Im Gegensatz dazu fokussiert sich die perspektivenorientierte Re-

flexionsfunktion auf neue Gestaltungsperspektiven. „Perspektiven legen somit die ‚Brille‘ fest, mit der man auf ein Entscheidungsproblem blickt. Es handelt sich um geistige ‚Landkarten‘, die für die Wahrnehmung und das Handeln in der Unternehmensführung Orientierung stiften. ... Sie enthalten jedoch keine strukturgebende Beschreibung der Realität, sondern lediglich Konstruktionen. In diesem Sinne werden Perspektiven nicht durch die Wirklichkeit, sondern durch die sprachlichen, psychischen oder sozialen Prozesse der Übermittlung, Verarbeitung und Interpretation von Informationen bestimmt. Stets beinhalten sie deshalb potenziell auch Verzerrungen der Wirklichkeit z.B. durch Vorannahmen oder sogar Vorurteile über entscheidungsrelevante Tatbestände“ (Prietsch, Gotthard und Schem, Ewald 2004, S. 538).

Als Führungsunterstützungsfunktion hat Controlling die Aufgabe, die für die Entscheidungsreflexion bedeutsamen Informationen zu liefern (vgl. Prietsch, Gotthard und Schem, Ewald 2004, S. 540). Diese wiederum informationsorientierte Sicht schließt den Kreis und man gelangt erneut zu den Ursprüngen der Controlling-Funktion. Der hier angeführte Informationsbegriff ist inhaltlich jedoch weiter gefasst als der ursprüngliche, da er eine funktionsübergreifende, informatrische Gesamtsicht voraussetzt. Er beinhaltet damit auch Elemente der Planung, Steuerung, Kontrolle und Koordination genauso wie Elemente des Rechnungswesens etc. Die Führungsfunktion des Controlling ergibt sich aus der Reflexion von Entscheidungen, die in anderen Führungsfunktionen getroffen wurden.

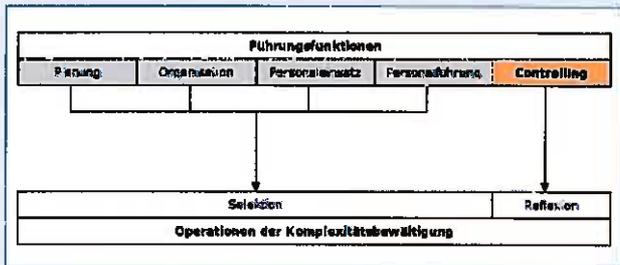


Abbildung 11: Führungsfunktionen

Die recht abstrakte Benennung der unterschiedlichen Controlling-Funktion reicht ohne detaillierte Begriffsbefüllung offensichtlich nicht sehr weit, weshalb nun einige zentrale Controlling-Instrumente näher beleuchtet werden sollen.

#### IV Controlling-Instrumente

Die Kernfrage lautet nun, wie bzw. mit welchen Instrumenten Controlling die Koordinations-, Service und Unterstützungsfunktion zwischen und innerhalb der Führungsteilsysteme sowie mit dem Leistungssystem wahrnimmt. Darüber hinaus stellt sich die Frage, was ein Controllinginstrument von anderen betriebswirtschaftlichen oder von anderen Führungsinstrumenten unterscheidet.

„Eine allgemeingültige Klassifikation von betriebswirtschaftlichen Instrumenten, der eine klar abgrenzbare Menge von controllingrelevanten Instrumenten entnommen werden könnte, konnte in der relevanten Literatur nicht nachgewie-

sen werden. ... Aufgrund der engen Verknüpfung zu anderen betriebswirtschaftlichen Aufgabengebieten und der daraus resultierenden Mehrfachverwendung ergeben sich – Abgrenzungsprobleme und damit Überschneidungsbereiche“ (Pritsch, Gunnar und Weber, Jürgen 2001, S. 171).

#### 1 Isolierte und übergreifende Koordinations-Instrumente

Dieser Abgrenzungsproblematik ist sich auch Kupper bewusst. Ausgehend von der Koordinationsfunktion des Controlling sieht er in den Instrumenten, die einzelnen Führungsteilsystemen direkt und ausschließlich zugeordnet sind, deshalb keine eigenständigen Controlling-Instrumente (vgl. Kupper, Hans-Ulrich 2008, S. 40 f.). Diese Instrumente werden zwar auch vom Controlling verwendet, sind jedoch in Kuppers Diktion isolierte Koordinationsinstrumente. Nur Instrumente, die Komponenten mehrerer Führungsteilsysteme enthalten, sprich übergreifende Koordinationsinstrumente, können als Controlling-Instrumente gelten.

Als übergreifende Controlling-Instrumente bezeichnet er vor allem Zentralistische Führungssysteme, Budgetierungs-, Kennzahlen- und Zielsysteme sowie Verrechnungs- und Lenkungspreissysteme (vgl. Kupper, Hans-Ulrich 2008, S. 40 f.).

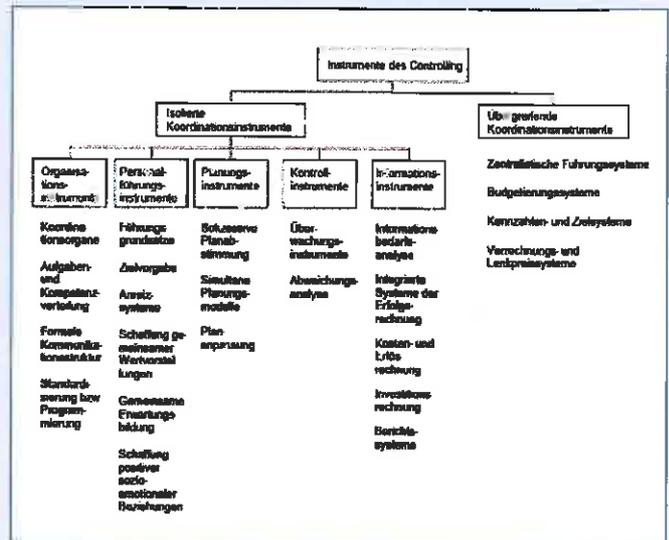


Abbildung 12: Controlling-Instrumente nach Kupper

#### 2 Systembildende und systemkoppelnde Koordinations-Instrumente

Für Horvath besteht der erste Schritt der Koordination in der Bildung aufeinander abgestimmter formaler Systeme. Organisationssystem, Planungs- und Kontrollsystem und Informationssystem sind für ihn konkrete Ergebnisse einer systembildenden Koordination (vgl. Horvath, Peter 1990, S. 124 f.). Nur durch die Gestaltung und Anwendung der genannten Systeme und darunter fallender Instrumente wird Koordination erst möglich. So wird Kontrolle erst möglich, wenn eine Planung vorgeschaltet ist. Planung wiederum macht erst Sinn, wenn bestimmte Ziele vorhanden sind, die durch Planung und Durchführung bestimmter Maßnahmen erreicht werden sollen. Die Entwicklung und Anwendung von geig-

neten Systemen und Instrumenten schafft erst den Rahmen, um koordinierte Entscheidungen, möglich und wahrscheinlich zu machen.

Die laufende oder systemkoppelnde Koordination beinhaltet die Mitwirkung des Controlling an Zielbildung, Planung und Kontrolle. Hier wird das Vorhandensein der Führungsteilsysteme und -instrumente als gegeben vorausgesetzt. Controlling stellt hier sicher, dass die Beziehungen zu anderen Führungsteilsystemen und Organisationsbereichen genügend gesehen und bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden (vgl. Horvath, Peter 1990, S. 125 f. und S. 139 f.). Die systemkoppelnde Koordination ist auch dann gefragt, wenn ungeplante, nicht vorhersehbare Aufgaben Abstimmungsprobleme bzw. Störungen verursachen. Diese systemkoppelnde Art der Koordination erfolgt beispielsweise durch Planungs- oder Projektgruppen.

mungsprobleme bzw. Störungen verursachen. Diese systemkoppelnde Art der Koordination erfolgt beispielsweise durch Planungs- oder Projektgruppen.



Der Autor Dr. Peter Dietrich, Diplom-Kaufmann, ist seit 1995 in Prüfung und Beratung von Wohnungsunternehmen tätig. Seit 2003 ist er Geschäftsführer der ORGA-SENSE GmbH ([www.orga-sense.de](http://www.orga-sense.de)), mit den Tätigkeitsschwerpunkten Controlling, Zielsystementwicklung, Planung, Portfolio- und Risikomanagement.

## Literaturhinweise

**Binder, Christoph und Schäffer, Utz** 2005: Controllinglehrstühle und ihre Inhaber – ein Überblick. In: Internationalisierung des Controllings: Standortbestimmungen und Optionen, Jürgen Weber und Matthias Meyer (Hg.), Wiesbaden 2005, S. 11-28.

**Horvath, Peter** 2008: Controlling, 11. Aufl., Stuttgart 2008.

**Horvath, Peter** 2001: Controlling, 8. Aufl., München 2001.

**Horvath, Peter** 1990: Controlling, 3. Aufl., Stuttgart 1990.

**Horvath, Peter** 1990: Controlling, 3. Aufl., Stuttgart 1990.

**Küpfer, Hans-Ulrich** 2008: Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 5. Aufl., Stuttgart 2008.

**Küpfer, Hans-Ulrich** 1995: Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 1. Aufl., Stuttgart 1995.

**Küpfer, Hans-Ulrich** 1990: Industrielles Controlling. In: Industriebetriebslehre, Marcel Schweitzer (Hg.), München 1990, S. 781 ff..

**Küpfer, Hans-Ulrich** 1988: Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling. In: Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, Wolfgang Lücke (Hg.), Wiesbaden 1988, S. 163 ff..

**Küpfer, Hans-Ulrich, Weber, Jürgen und Zünd, Andre** 1990: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling – Thesen zur Konsensbildung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1990), Heft 3, S. 281 ff..

**Lewin, Kurt** 1951: Field theory in social science, New York 1951.

**Müller, Wolfgang** 1974: Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 26. Jg. (1974), Heft 1, S. 683 ff..

**Pietsch, Gotthard und Scherm, Ewald** 2004: Reflexionsorientiertes Controlling. In: Controlling – Theorie und Konzeptionen, Ewald Scherm und Gotthard Pietsch (Hg.), München 2004, S. 529 ff..

**Pietsch, Gotthard und Scherm, Ewald** 2000: Die Präzisierung des Controlling als Führungs- und Führungsunterstützungsfunktion. In: Die Unternehmung, 54 Jg. (2000), Heft 5, S. 395 ff..

**Pritsch, Gunnar und Weber, Jürgen** 2001: Realooptionen als Controlling-Instrument. In: Rationalitätssicherung der Führung. Beiträge zu einer Theorie des Controlling. Schriften des Center for Controlling und Management (CCM), Jürgen Weber (Hg.), Bd. 2, Wiesbaden 2001, S. 171 ff..

**Reichmann, Thomas** 2006: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 7. Aufl., München 2006.

**Schäffer, Utz, Binder, Christoph und Gmür, Markus** 2006: Struktur und Entwicklung der Controllingforschung – Eine Zitations- und Kozitationsanalyse von Controllingbeiträgen in deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften von 1970-2003. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 76. Jg. (2006), Heft 4, S. 395 ff..

**Weber, Jürgen** 1995: Einführung in das Controlling, 6. Aufl., Stuttgart 1995.

**Weber, Jürgen** 1991: Einführung in das Controlling, 3. Aufl., Stuttgart 1991.

**Weber, Jürgen und Schäffer, Utz** 2006: Einführung in das Controlling, 11. Aufl., Stuttgart 2006.

**Weber, Jürgen und Schäffer, Utz** 2002: Thesen zum Controlling. In: Controlling als akademische Disziplin – Eine Bestandsaufnahme, Schriften des Center for Controlling und Management (CCM), Jürgen Weber (Hg.), Bd. 7, Wiesbaden 2002, S. 91 ff..

**Weber, Jürgen und Schäffer, Utz** 2000: Controlling als Koordinationsfunktion – Zehn Jahre nach Küpfer/ Weber/ Zünd. In: Kostenrechnungspraxis, 44. Jg. (2000), Heft 2, S. 109 ff..

**Weber, Jürgen** 1997: Zur Abgrenzung von Führung und Controlling, WHU-Forschungspapier Nr. 45, Vallendar 1997.