

Controlling

Thema 1: Theoretische Grundlagen des Controlling

Prof. Dr. Louis Velthuis
Lehrstuhl für Controlling
Johannes Gutenberg-Universität Mainz
www.controlling.bwl.uni-mainz.de

Thema 1: Theoretische Grundlagen

Überblick

1. Hauptfunktionen und Instrumente des Controlling
2. Interdependenzen und Controlling

1 Hauptfunktionen und Instrumente des Controlling

Ewert/Wagenhofer, S. 7-11

- **Allgemeine Hauptfunktionen des Controlling**

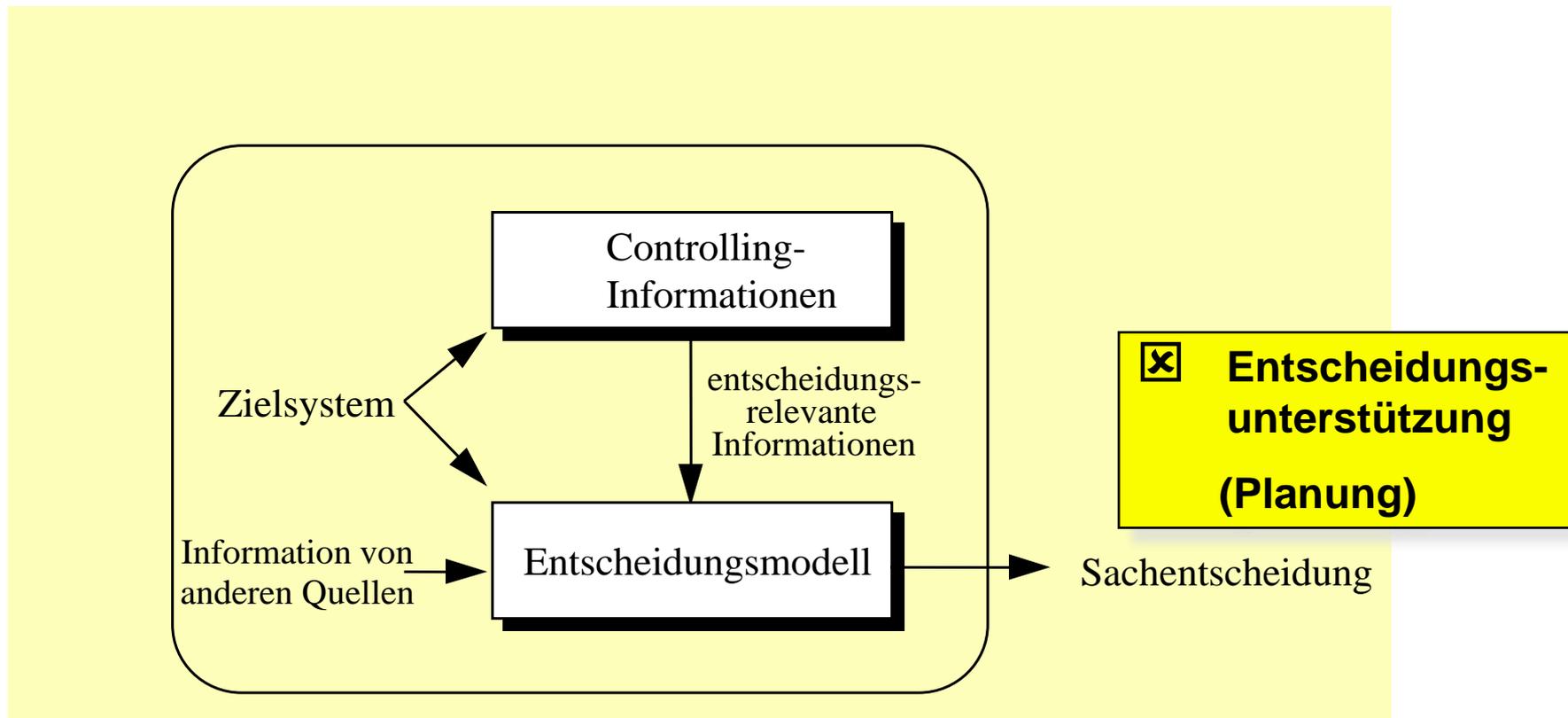
- ***Entscheidungsunterstützungsfunktion***

Controlling-Informationen zur Verbesserung der (eigenen) Entscheidungsgrundlage

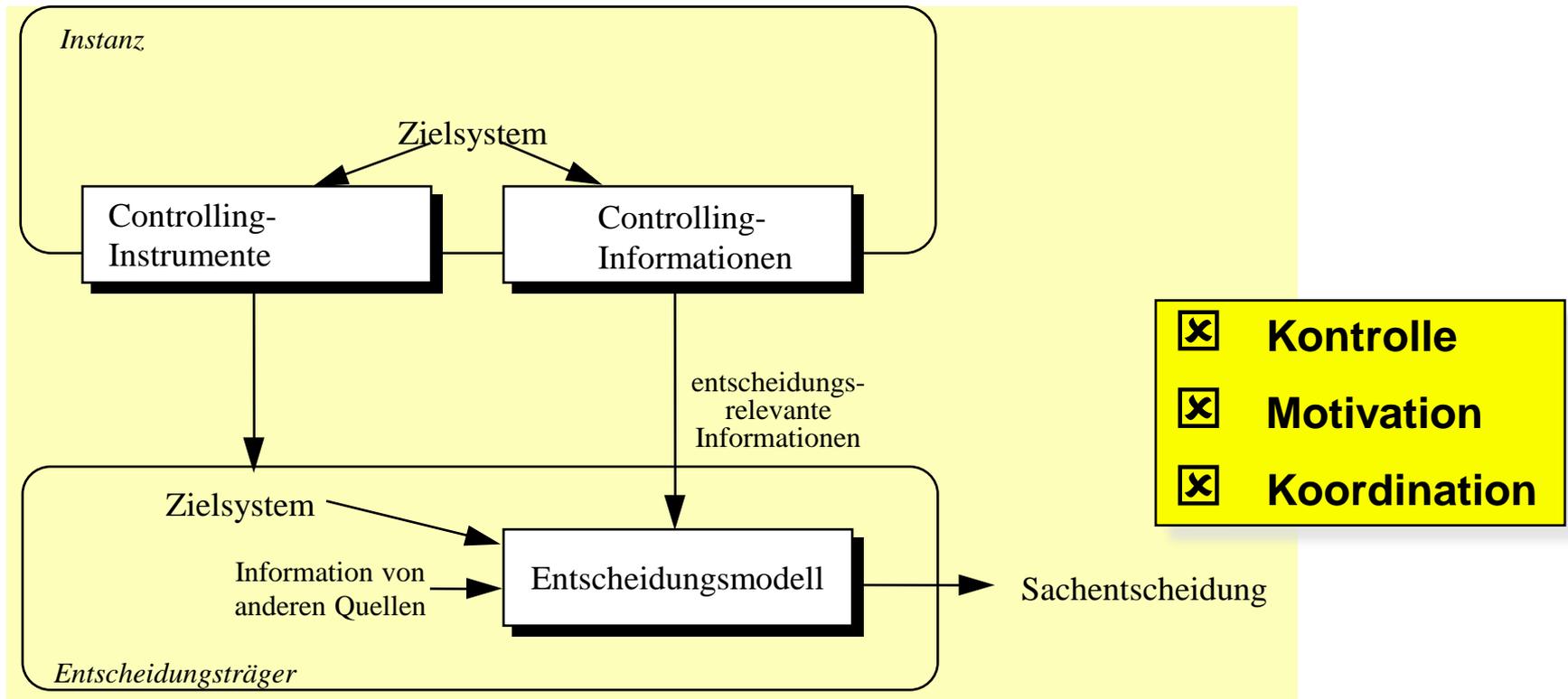
- ***Verhaltenssteuerungsfunktion***

Controlling-Informationen und Controlling-Instrumente zur Steuerung der Entscheidungen (anderer) auf nachgelagerten Hierarchieebenen

Entscheidungsunterstützungsfunktion



Verhaltenssteuerungsfunktion



Funktionen des Controlling

Controlling Informationen und Instrumente haben im Rahmen der Unternehmensführung insbesondere die folgenden Funktionen:

- *Planung* (ex ante Bewertung)
- *Kontrolle* (ex post Performancemessung)
- *Motivation* (Incentivierung, Anreizgestaltung)
- *Koordination* (koordinierte Bereichssteuerung)

Hauptinstrumente des Controlling

Zur Planung, Kontrolle, Motivation sowie Koordination dienen zahlreiche Instrumente im Rahmen des Controlling.

Grundlegende Controllinginstrumente sind hierbei:

- Erfolgsrechnung
- Budgetsysteme
- Kennzahlensysteme
- Verrechnungspreise

2 Interdependenzen und Controlling

2.1 Einführung

*Laux/Liermann,
Organisation, S.205-208
Küpper, Controlling, S.51-54;*

- **Interdependenzen und koordinierte Steuerung**

Die Steuerung von nachgelagerten Entscheidungen zeigt sich aufgrund von Sach- und Verhaltensinterdependenzen als komplexes Problem!

- **Begriff Interdependenz und Arten**

- *Begriff der Interdependenz:*

Tatbestände, die nicht unabhängig voneinander festlegbar sind, ohne die Gesamtzielerreichung zu mindern (wechselseitige Abhängigkeit).

- Dependenz ($A \rightarrow B$)
- Interdependenz ($A \leftrightarrow B$)

- *Arten von Interdependenzen*

- Sachinterdependenzen
- Verhaltensinterdependenzen

Sachinterdependenzen (1)

2.2 Sachinterdependenzen

- **Interdependenzarten**

Restriktionsverbund, Erfolgsverbund und Risikoverbund

- **Restriktionsverbund** (*Mittel- bzw. Ressourceninterdependenzen*)

Restriktionsverbund zwischen zwei Entscheidungsbereichen liegt vor, wenn die Aktionsmöglichkeiten mindestens eines dieser Bereiche davon abhängen, welche Aktionen im anderen Bereich durchgeführt werden.

- mögliche Absatzmenge hängt von Produktionsmenge ab
- mögliche Produktionsmenge des Endproduktes hängt von Produktionsmenge eines Zwischenproduktes ab
- begrenzte Ressourcen (Kapazitäten)

Sachinterdependenzen (2)

- **Erfolgsverbund** (*Ziel- bzw. Erfolgsinterdependenzen*)

Wie weit der (Gesamt-) Erfolg steigt oder sinkt, wenn in einem Bereich bestimmte Aktionen durchgeführt werden, hängt von den Maßnahmen in dem anderen Bereich ab.

- Werbung
- nicht lineare Kostenfunktion

- **Risikoverbund** (*Risikointerdependenzen*)

Risikoverbund liegt vor, wenn die Erfolge der Bereiche voneinander stochastisch abhängig sind.

Wie weit die Varianz des Gesamterfolges steigt bzw. sinkt, wenn in einem Bereich riskante Maßnahmen durchgeführt werden, hängt dann davon ab, welche riskanten Entscheidungen in anderen Bereichen getroffen werden und welche stochastischen Beziehungen zwischen den Erfolgen der einzelnen Bereiche bestehen.

- Portefeuille-Bildung
- Diversifikation

Risikoverbund: Verdeutlichung

Sparte 1			Sparte 2		
	$W(S_1)=0,5$	$W(S_2)=0,5$		$W(S_1)=0,5$	$W(S_2)=0,5$
A1	0	100	A2	80	20

- Nur A1 → Erwartungswert 50; Varianz 2500
- Nur A2 → Erwartungswert 50; Varianz 900
- A1 und A2 → Erwartungswert 100; Varianz 400

Sachinterdependenzen und Koordination

- **Interdependenzen erfordern Koordination**
Verbundeffekte erfordern die Koordination von Entscheidungen.

Verhaltensinterdependenzen

Küpper, Controlling, S.65-67

2.3 Verhaltensinterdependenzen

- **Verhaltensinterdependenzen: Ursachen und Auswirkungen**

Verhaltensinterdependenzen treten auf, wenn das Verhalten einer Person Auswirkungen auf das Verhalten (bzw. den Nutzen) einer anderen Person hat und zugleich von deren Verhalten abhängig ist.

Ursachen

Zielkonflikte

Informationsasymmetrie

Delegation

Dezentrale Organisation

Auswirkungen

Ressort-/Informationsegoismus

Manipulation

Fehlbeurteilung

Kurzfristige Gewinnmaximierung

Entstehen des Interdependenzproblems

- Partialisierung des Entscheidungsproblems
- Formen der Zerlegung
 - Gedankliche und personelle Zerlegung
 - Verrichtungsmäßige Zerlegung
nach Prozessen/Aktivitäten/Funktionen (Beschaffung, Fertigung, Absatz)
 - Objektmäßige Zerlegung
nach Produkten/Sparten
 - Zeitliche Zerlegung
langfristig, mittelfristig, kurzfristig
 - Rangmäßige Zerlegung
in Abhängigkeit vom Wirkungsbereich der Entscheidung

Verhaltensinterdependenzen in Rahmen der Agencytheorie

Küpper, Controlling, S. 67

- **Prämissen der Agencytheorie**
 - Individuelle Nutzenmaximierung
 - Informationsasymmetrie
 - Unsicherheit

Formen der Informationsasymmetrie

Ver- gleichs- kriterium / Typ	hidden characteristics	hidden information	hidden action
Entstehungs- zeitpunkt	vor Vertragsabschluss	nach Vertragsab- schluss	nach Vertragsab- schluss
Entstehungs- ursache	ex-ante verborgene Eigenschaften des Agenten	nicht beobachtbarer Informationsstand des Agenten	nicht beobachtbare Aktivitäten des Agenten
Problem	Eingehen der Vertragsbeziehung	Erfolgsbeurteilung	Verhaltens- (Leistungs-)beurteilung
resultierende Gefahr	adverse selection	moral hazard	moral hazard
Lösungs- ansätze	signalling screening self selection	Anreizsysteme Kontrollsysteme self selection	Anreizsysteme Kontrollsysteme

Hidden Characteristics (1)

- Eigenschaften des Agenten oder der von ihm angebotenen Güter und Dienstleistungen, sind dem Prinzipal ex ante – vor Vertragsschluss – verborgen.
 - Eigenschaften eines Autos
 - Individuelles Risiko eines Versicherungsnehmers
 - Qualifikation eines Jobsuchenden
 - Fähigkeiten eines Arztes
- Agent kann dem Prinzipal ex ante falsche Tatsachen vorspielen.
- Gefahr der adversen Selektion: Risiko der Auswahl ungeeigneter Vertragspartner (oder Entstehen falscher Transaktionskonditionen).
- Lösungsansätze: Abbau der Informationsasymmetrie ex ante (vor Vertragsschluss) durch Signalling, Screening oder Self Selection.

Hidden Characteristics (2)

- **Signalling**

Agent „sendet“ eindeutige Signale, die nicht von schlechteren Mitbewerbern imitiert werden können.

(z. B. gutes Hochschulzeugnis, Gebrauchtwagensiegel oder -garantie)

- **Screening**

Prinzipal ergreift die Initiative und versucht die Information über die Eigenschaften des Agenten herauszufiltern.

(z.B. durch Eignungstest, Assessmentcenter, Empfehlungsschreiben, ärztliche Überprüfung)

- **Self Selection**

Prinzipal bietet dem Agenten mehrere Verträge an zwischen denen der Agent aussuchen kann.

(z.B. hohe Erfolgsbeteiligung mit geringem Fixum und geringe Erfolgsbeteiligung mit hohem Fixum, hohe oder geringe Selbstbeteiligung bei Versicherungsverträgen)

Hidden Information (1)

- Prinzipal kann die Handlungen nach Vertragsabschluss beobachten, aber nicht deren Qualität beurteilen.
 - Arztbesuch
 - Reparaturdienst
 - Managerverhalten
- Gefahr des Moral Hazard

Der Agent handelt opportunistisch und erhöht seinen Nutzen zu Lasten des Prinzipals (kollektiv schädlich).

 - Arzt wählt Therapie, die ihm mehr Geld bringt, aber Patienten schadet.
 - Manager übernimmt Unternehmen aus Prestige Gründen mit ökonomischem Nachteil für Shareholder.
- Lösungsansätze: Anreizsysteme, Kontrollsysteme oder Self Selection

Hidden Information (2)

- **Anreizsystem**
Agent wird am Ergebnis (Erfolg, Gewinn) beteiligt.
- **Kontrollsystem**
Prinzipal versucht die Güte der Handlungen des Agenten zu überprüfen.
- **Self Selection**
Prinzipal bietet dem Agenten mehrere Verträge an zwischen denen der Agent aussuchen kann.

Hidden Action

- Prinzipal kann die Handlungen nach Vertragsabschluss nicht beobachten und damit nicht das Verhalten beurteilen.
- Gefahr des Moral Hazard
Der Agent handelt opportunistisch und erhöht seinen Nutzen zu Lasten des Prinzipals (kollektiv schädlich).
 - Versicherungsnehmer geht nach Abschluss der Versicherung höhere Risiken ein.
 - Kreditnehmer investiert in ein riskantes Projekt.
 - Manager strengt sich nicht an.
- Als Lösungsansätze bieten sich auch hier Anreizsysteme und Kontrollsysteme an.