

Ramon Knollmann

**Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung**

**GABLER EDITION WISSENSCHAFT**

**Schriften des Center for Controlling  
& Management (CCM), Band 26**

Herausgegeben von

Universitätsprofessor Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber

WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar



Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung im Bereich Controlling und Führung. Sie basiert auf einer akteursorientierten Sicht des Controlling, in der die Rationalitätssicherung der Führung einen für die Theorie und Praxis zentralen Stellenwert einnimmt.

Ramon Knollmann

# **Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung**

Messung, Wirkungen, Determinanten

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation WHU – Otto Beisheim School of Management Vallendar, 2007

1. Auflage April 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Brigitte Siegel / Stefanie Loyal

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes  
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbe-  
sondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem  
Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche  
Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten  
wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0717-8

## Geleitwort

Die vorliegende Dissertation von Knollmann ist eingebettet in einen Forschungsstrang am Lehrstuhl, der sich mit Fragen der strategischen Positionierung des Controllerbereichs innerhalb von Unternehmen beschäftigt. Konzeptionelle Ausgangsbasis sind die Dissertation von David 2005 einerseits und mehrere empirische Arbeiten zu Erfolgsfaktoren der Controllerarbeit (z.B. die Dissertationen von Bauer 2002 und Spillecke 2006) andererseits. Hinter diesen Arbeiten liegt die Hypothese, dass Controllerbereiche – obwohl in der Hierarchie verankert bzw. vom Management eingerichtet – in Grenzen eigenständigen Handlungsspielraum besitzen, ihr Leistungsspektrum selbst festzulegen bzw. auf dieses gestalterischen Einfluss auszuüben. Diese – zunächst hypothetisierte – Möglichkeit ist inzwischen auch in zwei weiteren empirischen Studien am Lehrstuhl bestätigt worden.

Wenn Controllerbereiche einen – begrenzten – aufgabenbezogenen Handlungsspielraum besitzen, dann können sie diesen zum einen nutzen, um sich besser auf die Bedürfnisse des Managements als ihren Kunden auszurichten. Zum anderen steht die Frage zur Entscheidung an, wie die Interaktion mit potentiellen internen Wettbewerbern um die Aufmerksamkeit des Managements gestaltet werden soll. Als solche Wettbewerber werden in der aktuellen Literatur insbesondere die Strategen bzw. Unternehmensentwickler, die Accountants und die internen Revisoren genannt. Ob zu diesen eher eine wettbewerbliche Grundposition eingenommen werden soll im Sinne der Übernahme bisher von diesen wahrgenommener Aufgaben, oder ob eine Kooperationsstrategie für den Erfolg der Controller zu besseren Ergebnissen führt, ist bislang weder konzeptionell noch empirisch untersucht worden. Exakt an dieser Stelle setzt die vorliegende Dissertation an, die Teil eines größeren Forschungsprojekts ist. In parallelen Dissertationen werden die Beziehungen der Controller zu den oben genannten „Hauptwettbewerbern“ untersucht, wobei auch die dezentralen Controllingbereiche in die Analyse einbezogen werden. Die resultierenden vier Dissertationen haben die Möglichkeit zu einer gemeinsamen empirischen Erhebung genutzt, die neben einem von Allen verwendeten Basisteil spezifische Fragenbereiche für jede betrachtete Schnittstelle enthält. Insgesamt ist damit in jeder Hinsicht die Forderung nach einer abgrenzbaren Eigenleistung erfüllt. Die vorliegende Dissertation beschäftigt sich mit der Beziehung zwischen Controllern und der Strategieabteilung, die in der einschlägigen Literatur als problembehaftet gesehen wird. Von Seiten des Controllings wird eine Ausweitung in den Bereich der strategischen Planung postuliert, die zu einer Veränderung des Verhältnisses der Aufgaben beider Abteilungen führt. Allerdings finden sich auch viele Stimmen, die die Existenz und Notwendigkeit eines solchen „strategi-

schen Controllings“ problematisieren. Damit ist eine hinreichende Aktualität und theoretische wie praktische Bedeutung der vorliegenden Arbeit gegeben.

Die Arbeit liefert eine Reihe wichtiger empirischer Erkenntnisse. Sie betreffen zum einen die Wirkung der Zusammenarbeit auf die Performance der Controller: Hier ist von einem „je mehr, desto besser“ auszugehen. Es lohnt sich also für Controller, die Kooperation mit den Strategen zu suchen. Zum anderen zeigt Knollmann auf, welche Faktoren die Zusammenarbeit beeinflussen. Ein hoher Rivalitätsgrad wirkt sich beispielsweise negativ auf die Kooperation aus, eine hohe Ressourceninterdependenz stark positiv. Mit beiden Erkenntnisbereichen liefert die Arbeit einen erheblichen, bemerkenswert sorgfältig herausgearbeiteten Forschungsfortschritt.

Insgesamt überzeugt die vorliegende Dissertation in jeder Hinsicht. Sie ist durch eine hohe Methodensicherheit ebenso gekennzeichnet wie durch eine präzise und konsistente theoretische Ableitung der empirischen Vorgehensweise. Die Dissertation baut auf einer sehr intensiven Literaturarbeit auf. Sie liefert wichtige neue Erkenntnisse. Diese bringen die Forschung im Bereich des strategischen Managements des Controllerbereichs ebenso voran, wie sie Beiträge zur Schnittstellenforschung liefern. Außerdem besitzen die Ergebnisse ein nicht unerhebliches praxeologisches Potenzial. Damit ist der Arbeit ein breiter Leserkreis zu wünschen.

*Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber*

## **Vorwort**

Bereits seit einiger Zeit wird in der Literatur die Beziehung des Controllerbereichs zu anderen Akteuren im Unternehmen diskutiert. Stand hierbei bisher insbesondere das Verhältnis von Controllern und Managern im Mittelpunkt, gewinnt zunehmend auch die Beziehung des Controllerbereichs zu anderen internen Servicebereichen an Bedeutung. Insbesondere zur Strategieabteilung lassen sich zahlreiche Berührungspunkte identifizieren, die sich zum einen im Rahmen einer Verknüpfung von strategischer und operativer Planungsebene und zum anderen aus der verstärkten Wahrnehmung strategischer Tätigkeiten durch Controller ergeben. In der Wissenschaft wurden diese Berührungspunkte bislang kaum thematisiert. Auch die wenigen bislang vorliegenden empirischen Befunde deuteten darauf hin, dass der Gestaltung der Beziehung zwischen beiden Funktionsbereichen anscheinend nur geringe Aufmerksamkeit zukommt und sich immer wieder Konflikte zwischen beiden Abteilungen beobachten lassen.

Das Ziel der Arbeit bestand deswegen darin, ein grundlegendes Verständnis der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung zu schaffen und einen Beitrag zur Erklärung und Gestaltung der Beziehung zwischen beiden Bereichen zu leisten. Darüber hinaus sollten ein Messmodell zur Ermittlung der Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung erarbeitet sowie Auswirkungen und Einflussfaktoren kooperativen Verhaltens aufgezeigt werden. Hierdurch sollten zum einen der aktuelle Stand der Forschung erweitert und zum anderen Implikationen für Controllerbereiche hinsichtlich der Gestaltung der Beziehung zur Strategieabteilung abgeleitet werden.

Bei diesem Unterfangen haben mir zahlreiche Personen zur Seite gestanden, ohne deren Unterstützung die Realisierung des Forschungsvorhabens nicht möglich gewesen wäre.

Besonders bedanken möchte ich mich zunächst bei Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber, der mir die Möglichkeit zur Anfertigung der vorliegenden Arbeit geboten hat. Seine fachlichen Anregungen und Ideen haben entscheidend zum Gelingen des Forschungsprojektes beigetragen. Seiner „menschlichen“ und herzlichen Art der Mitarbeiterführung und -motivation ist es zudem zu verdanken, dass ich meinen Tätigkeiten am Lehrstuhl stets mit großer Freude nachgegangen bin. Durch sein sympathisches Auftreten war er und wird er mir auch in Zukunft als Vorbild dienen.

Herrn Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie für wertvolle Hinweise bei der Erstellung der Arbeit.

Bedanken möchte ich mich ebenfalls bei meinen aktuellen und ehemaligen Lehrstuhlkollegen, von denen ich viele über den Controllingkontext hinaus als gute Freunde schätzen gelernt habe.

Zunächst danke ich den Mitgliedern meiner Forschungsgruppe, die mit mir die unternehmens-internen Kooperationsbeziehungen des Controllerbereichs untersucht haben. Mein besonderer Dank gilt hierbei meinen Kollegen und Freunden Holger Birl, Hendrik Grieshop und Carsten Sieber, denen ich insbesondere für ihre fachlichen Anregungen und die freundschaftliche Zusammenarbeit verbunden bin. Zudem danke ich Herrn Prof. Dr. Bernhard Hirsch für inhaltliche Anmerkungen und die reibungslose Koordination der Forschungsgruppe.

Darüber hinaus möchte ich weiteren Kollegen für die schöne gemeinsam verbrachte Zeit am Lehrstuhl danken. Stellvertretend für aktuelle und ehemalige Mitstreiter seien Christian Busse, Marc Lesch, René Rambusch, Sven Schaier, Hendrik Schlüter, Frauke Sill und Manuel Weller genannt. Zudem danke ich Beata Kobylarz-Winn, Fotini Noutsia sowie Sonja Schmitt für ihre tatkräftige Unterstützung bei der Lösung großer und kleiner Lehrstuhlprobleme.

Aus dem außerwissenschaftlichen Umfeld danke ich zunächst meinen Geschwistern Simone und David Knollmann, meinem zukünftigen Schwager Timo Schreiber sowie meinem insbesondere im Bielefelder Raum verwurzelten Freundeskreis, die sich gerade in schwierigen Phasen der Dissertation um die Bereicherung meines „außerwissenschaftlichen Lebens“ verdient gemacht haben. Abschließend möchte ich meinen Eltern danken, die mir im Verlaufe meines bisherigen Werdeganges stets mit Rat und Tat zur Seite gestanden haben. Ohne diese Unterstützung wären mein Studium sowie das Erstellen dieser Dissertation nicht möglich gewesen. Ihnen widme ich diese Arbeit.

*Ramon Knollmann*

## Inhaltsübersicht

Geleitwort.....	V
Vorwort .....	VII
<b>Inhaltsübersicht.....</b>	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XVII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XXIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen der Untersuchung .....</b>	<b>7</b>
<b>3 Methodische Konzeption der Untersuchung .....</b>	<b>87</b>
<b>4 Konzeptualisierung und Operationalisierung sowie Messung der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung.....</b>	<b>126</b>
<b>5 Wirkungen der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....</b>	<b>154</b>
<b>6 Determinanten der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung...</b>	<b>192</b>
<b>7 Implikationen der Arbeit.....</b>	<b>253</b>
<b>Anhang: Fragebogen.....</b>	<b>265</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>275</b>

## Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort.....</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>VII</b>
<b>Inhaltsübersicht.....</b>	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XVII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XXIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Motivation .....	1
1.2 Ziele der Untersuchung.....	3
1.3 Gang der Untersuchung .....	5
<b>2 Grundlagen der Untersuchung .....</b>	<b>7</b>
2.1 Controllingverständnis der Arbeit.....	7
2.1.1 Der Begriff Controlling.....	7
2.1.2 Der Begriff Controllerbereich.....	11
2.2 Strategieverständnis der Arbeit .....	18
2.2.1 Der Begriff Strategie.....	18
2.2.2 Der Begriff Strategieabteilung.....	23
2.3 Schnittstelle von Controllerbereich und Strategieabteilung.....	26
2.3.1 Das Wertenetz als Strukturierungsraster der Beziehung von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	26
2.3.2 Die Berührungspunkte des Controllerbereichs mit der Strategieabteilung .....	29
2.3.2.1 Der Controllerbereich als Kunde der Strategieabteilung.....	29
2.3.2.2 Der Controllerbereich als Lieferant der Strategieabteilung .....	31
2.3.2.3 Der Controllerbereich als Konkurrent der Strategieabteilung .....	33
2.3.2.4 Der Controllerbereich als Komplementor der Strategieabteilung .....	34
2.3.3 Die Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	36
2.3.4 Zusammenfassung der Schnittstellenbetrachtung.....	38
2.4 Stand der bisherigen Forschung.....	39
2.4.1 Eingrenzung der relevanten Literatur .....	39

2.4.2	Systematik der Darstellung .....	40
2.4.3	Erkenntnisbeiträge der Schnittstellenforschung .....	42
2.4.3.1	Informationsflussorientierte Perspektive .....	42
2.4.3.2	Verhaltensbezogene Perspektive .....	44
2.4.3.3	Integrative Perspektive .....	46
2.4.3.4	Zusammenfassung und Fazit der Erkenntnisbeiträge der Schnittstellenforschung .....	52
2.4.4	Erkenntnisbeiträge der Controlling- und Strategieforschung .....	59
2.4.4.1	Informationsflussorientierte Perspektive .....	59
2.4.4.2	Verhaltensbezogene Perspektive .....	61
2.4.4.3	Zusammenfassung und Fazit der Erkenntnisbeiträge der Controlling- und Strategieforschung .....	63
<b>2.5</b>	<b>Theoretische Bezugspunkte der Arbeit .....</b>	<b>65</b>
2.5.1	Grundlagen .....	65
2.5.2	Organisationstheoretische Ansätze .....	68
2.5.2.1	Ressourcenabhängigkeitsperspektive .....	68
2.5.2.2	Situativer Ansatz .....	72
2.5.3	Sozialpsychologische Ansätze .....	75
2.5.3.1	Soziale Austauschtheorie .....	75
2.5.3.2	Theorie des realistischen Konflikts .....	79
2.5.3.3	Theorie der sozialen Identität .....	80
2.5.4	Kompatibilität der verwendeten Theorien .....	83
2.5.5	Zusammenfassung der theoretischen Beiträge .....	85
<b>3</b>	<b>Methodische Konzeption der Untersuchung .....</b>	<b>87</b>
<b>3.1</b>	<b>Methodische Grundlagen und Ablauf der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>87</b>
3.1.1	Untersuchungsmethode und Untersuchungsbereich .....	87
3.1.2	Ablauf der Untersuchung .....	88
<b>3.2</b>	<b>Datengrundlage .....</b>	<b>92</b>
3.2.1	Umfang der Datengrundlage .....	92
3.2.2	Charakteristika der berücksichtigten Unternehmen .....	93
<b>3.3</b>	<b>Überprüfung der Messmodelle .....</b>	<b>95</b>
3.3.1	Grundlagen der Konstruktmeßung .....	95
3.3.2	Reliabilität und Validität von Konstrukten .....	97
3.3.3	Gütebeurteilung für reflektive Messmodelle .....	100
3.3.3.1	Gütebeurteilung durch Kriterien der ersten Generation .....	100
3.3.3.2	Gütebeurteilung durch Kriterien der zweiten Generation .....	104

3.3.4	Gütebeurteilung für formative Messmodelle .....	111
<b>3.4</b>	<b>Überprüfung der Strukturmodelle .....</b>	<b>115</b>
3.4.1	Auswahl des PLS-Ansatzes als Methodik der Dependenzanalyse .....	115
3.4.2	Darstellung des PLS-Schätzalgorithmus.....	117
3.4.3	Gütebeurteilung von PLS-Strukturmodellen .....	120
3.4.4	Messung medierender und moderierender Effekte.....	122
<b>4</b>	<b>Konzeptualisierung und Operationalisierung sowie Messung der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung.....</b>	<b>126</b>
<b>4.1</b>	<b>Grundlagen.....</b>	<b>126</b>
4.1.1	Möglichkeit kooperativen Verhaltens des Controllerbereichs.....	126
4.1.2	Integrative Sichtweise als Ausgangspunkt der Konzeptualisierung .....	129
<b>4.2</b>	<b>Modellierung der Dimensionen von Kooperation .....</b>	<b>132</b>
4.2.1	Informationsaustausch .....	132
4.2.1.1	Konzeptualisierung .....	132
4.2.1.2	Operationalisierung und empirische Validierung .....	137
4.2.1.2.1	Formeller Informationsaustausch.....	137
4.2.1.2.2	Informeller Informationsaustausch .....	139
4.2.2	Collaboration.....	140
4.2.2.1	Konzeptualisierung .....	140
4.2.2.2	Operationalisierung und empirische Validierung .....	143
<b>4.3</b>	<b>Untersuchung des Gesamtmodells .....</b>	<b>145</b>
4.3.1	Beurteilung der Diskriminanzvalidität.....	145
4.3.2	Beurteilung der Konvergenzvalidität.....	146
4.3.3	Beurteilung der Inhaltsvalidität.....	147
<b>4.4</b>	<b>Status quo der Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....</b>	<b>149</b>
4.4.1	Gesamthafte Ergebnisse .....	149
4.4.2	Branchenbezogene Ergebnisse.....	150
4.4.3	Unternehmensgrößenbezogene Ergebnisse .....	152
<b>4.5</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>153</b>
<b>5</b>	<b>Wirkungen der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....</b>	<b>154</b>
<b>5.1</b>	<b>Grundlagen.....</b>	<b>154</b>
<b>5.2</b>	<b>Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte .....</b>	<b>156</b>
5.2.1	Qualität der Leistungen des Controllerbereichs.....	156
5.2.1.1	Konzeptualisierung .....	156
5.2.1.2	Operationalisierung und empirische Validierung .....	161

5.2.1.2.1	Qualität der Führungsunterstützungsleistungen .....	161
5.2.1.2.2	Qualität der Rationalitätssicherungsleistungen .....	166
5.2.2	Nutzungsintensität der Rationalitätssicherungsleistungen des Controllerbereichs bei strategischen Fragestellungen .....	169
<b>5.3</b>	<b>Hypothesenformulierung .....</b>	<b>174</b>
5.3.1	Hypothesen zur direkten Wirkung der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	174
5.3.2	Hypothesen zur mediierenden Wirkung der Leistungsqualität.....	180
<b>5.4</b>	<b>Ergebnisse der Hypothesenprüfung.....</b>	<b>181</b>
5.4.1	Hypothesen zur direkten Wirkung der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	181
5.4.2	Hypothesen zur mediierenden Wirkung der Leistungsqualität.....	188
<b>5.5</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>190</b>
<b>6</b>	<b>Determinanten der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung...</b>	<b>192</b>
<b>6.1</b>	<b>Grundlagen.....</b>	<b>192</b>
<b>6.2</b>	<b>Strukturelle Einflussfaktoren .....</b>	<b>195</b>
6.2.1	Konzeptualisierung und Operationalisierung .....	195
6.2.1.1	Formalisierungsgrad der Interaktion.....	195
6.2.1.2	Interfunktionale Teams.....	198
6.2.1.3	Interfunktionale Mitarbeiterfortbildung.....	201
6.2.1.4	Interfunktionaler Mitarbeiteraustausch.....	203
6.2.1.5	Räumliche Nähe.....	204
6.2.2	Hypothesenformulierung .....	207
6.2.3	Ergebnisse der Hypothesenprüfung .....	213
<b>6.3</b>	<b>Relationale Einflussfaktoren.....</b>	<b>218</b>
6.3.1	Konzeptualisierung und Operationalisierung .....	218
6.3.1.1	Organisationsvertrauen.....	218
6.3.1.2	Abhängigkeit.....	221
6.3.1.3	Rivalitätsgrad.....	226
6.3.2	Hypothesenformulierung .....	229
6.3.3	Ergebnisse der Hypothesenprüfung .....	233
<b>6.4</b>	<b>Role Making des Controllerbereichs .....</b>	<b>237</b>
6.4.1	Konzeptualisierung und Operationalisierung .....	237
6.4.2	Ableitung der explorativen Fragestellung.....	239
6.4.3	Ergebnisse der explorativen Fragestellung .....	240
<b>6.5</b>	<b>Unsicherheit der Unternehmensumwelt .....</b>	<b>242</b>

---

6.5.1 Konzeptualisierung und Operationalisierung .....	242
6.5.2 Hypothesenformulierung .....	247
6.5.3 Ergebnisse der Hypothesenprüfung .....	249
<b>6.6 Zusammenfassung .....</b>	<b>251</b>
<b>7 Implikationen der Arbeit.....</b>	<b>253</b>
<b>7.1 Vorgehen und Ergebnisse der Arbeit .....</b>	<b>253</b>
<b>7.2 Wissenschaftliche Bewertung und weiterer Forschungsbedarf.....</b>	<b>256</b>
7.2.1 Wissenschaftliche Bewertung der Arbeit.....	256
7.2.1.1 Inhaltliche Bewertung.....	256
7.2.1.2 Methodische Bewertung .....	260
7.2.2 Darstellung des weiteren Forschungsbedarfs.....	261
<b>7.3 Implikationen für die Unternehmenspraxis.....</b>	<b>262</b>
<b>Anhang: Fragebogen.....</b>	<b>265</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>275</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Das Wertenetz.....	27
Abbildung 2: Anteil von Unternehmen mit eigenständiger Strategieabteilung an der Stichprobe .....	92
Abbildung 3: Charakteristika der Stichprobe .....	94
Abbildung 4: Ablauf des PLS-Schätzalgorithmus.....	119
Abbildung 5: MIMIC-Modell der Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	146
Abbildung 6: Gesamthafte Ausprägung der Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	149
Abbildung 7: Branchenspezifische Ausprägung der Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung.....	150
Abbildung 8: Unternehmensgrößenspezifische Ausprägung der Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	152
Abbildung 9: Strukturmodell zur direkten Wirkung der Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung (Detaildarstellung) .....	182
Abbildung 10: Strukturmodell zur direkten Wirkung der Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung (Gesamthafte Darstellung) .....	186
Abbildung 11: Strukturmodell zur mediierenden Wirkung der Qualität der Controllerleistungen .....	188
Abbildung 12: Strukturmodell zur Wirkung der organisatorischen Einflussfaktoren auf die Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	214
Abbildung 13: Strukturmodell zur Wirkung der relationalen Einflussfaktoren auf die Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	234
Abbildung 14: Strukturmodell zur Wirkung eines Role Making des Controllerbereichs auf die Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	241
Abbildung 15: Strukturmodell zur Wirkung der externen Großzügigkeit.....	249

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht über ausgewählte Arbeiten der Schnittstellenforschung .....	58
Tabelle 2:	Übersicht über ausgewählte Arbeiten der Controlling- und Strategieforschung .....	64
Tabelle 3:	Gütekriterien der ersten Generation zur Beurteilung der reflektiven Messmodelle .....	104
Tabelle 4:	Gütekriterien der zweiten Generation zur Beurteilung der reflektiven Messmodelle .....	110
Tabelle 5:	Gütekriterien zur Beurteilung der formativen Messmodelle .....	115
Tabelle 6:	Gütekriterien zur Beurteilung der Strukturmodelle .....	122
Tabelle 7:	Informationen zum Konstrukt „Güte des formellen Informationsaustauschs von Controllerbereich und Strategieabteilung“ .....	138
Tabelle 8:	Informationen zum Konstrukt „Güte des informellen Informationsaustauschs von Controllerbereich und Strategieabteilung“ .....	140
Tabelle 9:	Informationen zum Konstrukt „Güte der Collaboration von Controllerbereich und Strategieabteilung“ .....	144
Tabelle 10:	Fornell-Larcker-Kriterium zur Messung der Diskriminanzvalidität der einzelnen Faktoren der Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	145
Tabelle 11:	Informationen zum Messmodell „Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung“ .....	147
Tabelle 12:	Informationen zum Konstrukt „Direkte Erfassung der Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung“ .....	148
Tabelle 13:	Informationen zum Konstrukt „Qualität der Informationsversorgungsleistungen des Controllerbereichs“ .....	162
Tabelle 14:	Informationen zum Konstrukt „Qualität der Planungsunterstützungsleistungen des Controllerbereichs“ .....	164
Tabelle 15:	Informationen zum Konstrukt „Qualität der Kontrollleistungen des Controllerbereichs“ .....	164
Tabelle 16:	Informationen zum Konstrukt „Qualität der Führungsunterstützungsleistungen des Controllerbereichs“ .....	165
Tabelle 17:	Informationen zum Konstrukt „Qualität der Beratungsleistungen des Controllerbereichs“ .....	167

Tabelle 18:	Informationen zum Konstrukt „Qualität der ‚Kritischen-Counterpart‘-Leistungen des Controllerbereichs“.....	168
Tabelle 19:	Informationen zum Konstrukt „Qualität der Rationalitätssicherungsleistungen des Controllerbereichs“.....	169
Tabelle 20:	Informationen zum Konstrukt „Nutzungsintensität der Beratungsleistungen des Controllerbereichs bei strategischen Fragestellungen“.....	172
Tabelle 21:	Informationen zum Konstrukt „Nutzungsintensität der ‚Kritischen-Counterpart‘-Leistungen des Controllerbereichs bei strategischen Fragestellungen“.....	173
Tabelle 22:	Informationen zum Konstrukt „Nutzungsintensität der Rationalitätssicherungsleistungen des Controllerbereichs bei strategischen Fragestellungen“.....	174
Tabelle 23:	Informationen zur direkten Wirkung der Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung (Detaillierte Darstellung).....	184
Tabelle 24:	Informationen zur direkten Wirkung der Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung (Gesamthafte Darstellung) .....	187
Tabelle 25:	Informationen zur mediierenden Wirkung der Qualität der Controllerleistungen .....	189
Tabelle 26:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu den Wirkungen der Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	191
Tabelle 27:	Informationen zum Konstrukt „Formalisierungsgrad der Interaktion“ .....	197
Tabelle 28:	Informationen zum Konstrukt „Nutzungsintensität der interfunktionalen Teams“ .....	201
Tabelle 29:	Informationen zum Konstrukt „Nutzungsintensität der interfunktionalen Mitarbeiterfortbildung“ .....	202
Tabelle 30:	Informationen zum Konstrukt „Nutzungsintensität des interfunktionalen Mitarbeiteraustauschs“ .....	204
Tabelle 31:	Informationen zum Konstrukt „Räumliche Nähe“ .....	206
Tabelle 32:	Informationen zur Wirkung der strukturellen Einflussfaktoren auf die Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	215
Tabelle 33:	Informationen zum Konstrukt „Organisationsvertrauen“ .....	221
Tabelle 34:	Informationen zum Konstrukt „Abhängigkeit des Controllerbereichs von der Strategieabteilung“ .....	224
Tabelle 35:	Informationen zum Konstrukt „Abhängigkeit der Strategieabteilung vom Controllerbereich“ .....	225

Tabelle 36:	Informationen zum Konstrukt „Interdependenz von Controllerbereich und Strategieabteilung“ .....	226
Tabelle 37:	Informationen zum Konstrukt „Rivalitätsgrad von Controllerbereich und Strategieabteilung“ .....	229
Tabelle 38:	Informationen zur Wirkung der relationalen Einflussfaktoren auf die Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	235
Tabelle 39:	Informationen zum Konstrukt „Role Making des Controllerbereichs“ .....	239
Tabelle 40:	Informationen zur Wirkung eines Role Making des Controllerbereichs auf die Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	241
Tabelle 41:	Informationen zum Konstrukt „Großzügigkeit des Beschaffungsmarktes“ .....	245
Tabelle 42:	Informationen zum Konstrukt „Großzügigkeit des Absatzmarktes“ .....	246
Tabelle 43:	Informationen zum Konstrukt „Direkte Erfassung der externen Großzügigkeit“ .....	246
Tabelle 44:	Informationen zum Messmodell der externen Großzügigkeit .....	247
Tabelle 45:	Informationen zur Wirkung der externen Großzügigkeit .....	250
Tabelle 46:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung und der explorativen Fragestellung zu den Einflussfaktoren der Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung .....	252

## Abkürzungsverzeichnis

a. L.	am Lech
a. M.	am Main
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
C. R.	Critical Ratio
CFI	Comparative Fit Index
d. h.	das heißt
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
E	Explorative Fragestellung
e. g.	example given
e. V.	eingetragener Verein
EM	Expectation Maximization
et al.	et alii
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GFI	Goodness of Fit Index
ggf.	gegebenenfalls
H	Hypothese
H.	Heft
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
ICV	Internationaler Controller Verein
Jg.	Jahrgang
k. A.	keine Angabe
KI	Konditionsindex
MIMIC	Multiple-Indicators-and-Multiple-Causes
ML	Maximum Likelihood
NFI	Normed Fit Index
No.	Number
o. Jg.	ohne Jahrgang

PLS	Partial Least Squares
RC	revers codiert
RMSEA	Root Mean Squared Error of Approximation
S.	Seite
Sp.	Spalte
TLI	Tucker Lewis Index
u. a.	unter anderem
VAF	Variance Accounted For
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
Vol.	Volume
WHU	Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung
z. T.	zum Teil
z. B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Motivation

Die Erfüllung komplexer Aufgaben zwingt aufgrund begrenzter Informationsgewinnungs- und -verarbeitungskapazitäten von Individuen zu einer Aufteilung der Gesamtaufgabe in Teiltätigkeiten.<sup>1</sup> Durch Arbeitsteilung soll die Komplexität der zu bewältigenden Aufgabe auf ein tragbares Maß reduziert werden.<sup>2</sup> Zudem geht mit einer Aufgabendifferenzierung die Möglichkeit zur Spezialisierung und effizienteren Bewältigung der Gesamtaufgabe einher.<sup>3</sup>

Gleichzeitig entstehen wechselseitige Bezüge und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Funktionsbereichen eines Unternehmens.<sup>4</sup> Diese – in der Literatur als „organisatorische Schnittstellen“<sup>5</sup> bezeichneten – Berührungs punkte zwischen Abteilungen sind in der Praxis häufig mit Problemen behaftet und deshalb seit einigen Jahren verstärkt Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung.<sup>6</sup> Insbesondere in der Marketingliteratur wird das Zusammenwirken von Funktionsbereichen in Arbeiten zur Neuproduktentwicklung sowie zur Kunden- und Marktorientierung hierbei auch empirisch untersucht.<sup>7</sup>

In der Controllingforschung gewinnt die Beziehung des Controllerbereichs zu anderen Akteuren der Unternehmung seit einigen Jahren ebenfalls an Bedeutung.<sup>8</sup> Als Antwort auf eine wachsende Unzufriedenheit der Unternehmensführung mit den Leistungen des Controllerbereichs stand in den vergangenen Jahren zunächst die interne Kundenorientierung des Controllerbereichs und damit vor allem die Schnittstelle zwischen Controller und Manager im Mittelpunkt der Betrachtungen.<sup>9</sup> Aufgrund von Aufgabenerweiterungen und dadurch entstandenen Berührungs punkten zu anderen Funktionsbereichen findet in der Controllingliteratur spätestens mit der Arbeit von DAVID (2005) und der darin vertretenen Forderung eines „Strategischen Managements von Controllerbereichen“ jedoch auch die Schnittstelle des

<sup>1</sup> Vgl. Ullrich (2004), S. 43; Röder (2001), S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. Bleicher (1991a), S. 145. Ähnlich Weinkauf et al. (2005), S. 86.

<sup>3</sup> Vgl. Laux/Liermann (2003), S. 1; Crittenden/Gardiner/Stam (1993), S. 299; Küpper (1991), S. 177. Dies hat auch Adam Smith (1776/1990), S. 10 f., in seinem Beispiel von Produktivitätsgewinnen bei funktionaler Spezialisierung im Rahmen der Stecknadelproduktion dargestellt.

<sup>4</sup> Vgl. Röder (2001), S. 1; Griffin/Hauser (1996), S. 192.

<sup>5</sup> Vgl. Brockhoff (1994), S. 7.

<sup>6</sup> Vgl. z. B. Röder (2001), S. 1; Spieß/Nerding (1998), S. 7; Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 396.

<sup>7</sup> Vgl. exemplarisch die Arbeiten von Kahn (1996), Ayers/Dahlstrom/Skinner (1997), Gupta/Raj/Wilemon (1985b) zur Kooperation im Rahmen der Neuproduktentwicklung sowie von Langerak (2003), Jaworski/Kohli (1993), Narver/Slater (1990) bzgl. der Kunden- bzw. Marktorientierung.

<sup>8</sup> Zu Parallelen in der Entwicklung der Marketing- und Controllingforschung vgl. Homburg (2001), S. 425 ff.

<sup>9</sup> Zur internen Kundenorientierung des Controllerbereichs vgl. grundlegend Spillecke (2006), Mosiek (2002). Zum Zusammenwirken von Managern und Controllern vgl. zudem Bauer (2002).

Controllerbereichs zu anderen Abteilungen wie beispielsweise der Innenrevision oder dem externen Rechnungswesen Beachtung.<sup>10</sup>

Eine besondere Bedeutung kommt hierbei aus Controllingsicht der Beziehung des Controllerbereichs zur Strategieabteilung zu. So wird in der Controllingliteratur seit einigen Jahren verstkt die Einrichtung eines strategischen Controllings gefordert.<sup>11</sup> Controller – als wesentliche Träger der Controllingfunktion<sup>12</sup> – sollen demnach zusätzlich zu ihren vornehmlich operativen Kerntätigkeiten auch strategische Problemstellungen bearbeiten. Neben einer Verbesserung der Qualität des strategischen Managements bietet sich hierdurch aus Controllersicht die Möglichkeit, stärker als bisher Aufgaben eines internen Managementberaters wahrzunehmen<sup>13</sup> und der in Theorie und Praxis aufkommenden Kritik bezüglich des Leistungsbeitrags von Controllerbereichen entgegenzutreten.<sup>14</sup>

Allerdings lässt sich in der Praxis vielfach beobachten, dass Controller nur in begrenztem Maße über die erforderlichen Kompetenzen zur Verrichtung strategischer Tätigkeiten verfügen.<sup>15</sup> Zudem werden Controller seitens der Unternehmensführung eher selten als relevante Ansprechpartner bei strategischen Fragestellungen wahrgenommen.<sup>16</sup> Durch eine Kooperation mit der Strategieabteilung besteht für den Controllerbereich die Möglichkeit, die für die Wahrnehmung strategischer Aufgaben erforderlichen Fähigkeiten zu erlernen und sich stärker als bisher als Anbieter strategischer Leistungen im Unternehmen zu positionieren.<sup>17</sup>

Ein Bedarf zur Interaktion mit der Strategieabteilung besteht jedoch nicht nur bei der Wahrnehmung strategischer Tätigkeiten, sondern ergibt sich auch im Rahmen operativer Fhrungsuntersttzungsaufgaben. Beispielsweise dienen die unter Mitwirkung der Strategieabteilung erarbeiteten strategischen Pläne als Vorgabe für die von Controllern erbrachte operative

<sup>10</sup> Zur Gestaltung der Beziehung des Controllerbereichs zu anderen Abteilungen vgl. grundlegend David (2005), Weber/David/Prenzler (2001). Weber et al. (2006a), S. 50, stellen hierzu fest: „Controller sehen offensichtlich die Notwendigkeit, zur Erfüllung ihrer Informationsaufgabe zunehmend auf andere Quellen zurückzugreifen.“

<sup>11</sup> Vgl. z. B. Steinle (2003a), S. 42; Preißler (2000), S. 17; Langguth (1994), S. 7; Serfling (1992), S. 33 ff. In der empirischen Untersuchung von Günther (1991a), S. 152 f., gaben zudem über 70 % der befragten Unternehmen an, ihr strategisches Controlling zukünftig verstken zu wollen.

<sup>12</sup> Vgl. Weber (2004), S. 45; Weber/Schäffer (1999b), S. 743.

<sup>13</sup> Vgl. z. B. Steinle/Thiem/Rohden (2000), S. 286; Niedermayr (1994), S. 135; Ihring (1986), S. 126 f.

<sup>14</sup> Zur aufkommenden Kritik an den Leistungen des Controllerbereichs vgl. Mosiek (2002), S. 1 f.

<sup>15</sup> Vgl. z. B. Weber (2005), S. 16; Schön (1997), S. 217. Auch Homburg (2001), S. 429, stellt hierzu fest: „In vielen Unternehmen beobachtet man auch heute noch Controller, die keinerlei Bezugspunkte zu den Absatzmärkten des Unternehmens haben. ... Auch das Verständnis des Wettbewerbsumfeldes, in dem ein Unternehmen agiert, ist bei Controllern häufig schwach ausgeprägt.“

<sup>16</sup> Vgl. Weber (2005), S. 9 f.; Weber (1994b), S. 324. Diese Einschätzung wird durch die Untersuchung von Stoffel (1995), S. 184, bestigt, der eine nur geringe Beteiligung des Controllerbereichs im Rahmen der strategischen Unternehmens- und Umweltanalyse feststellt.

<sup>17</sup> Vgl. auch David (2005), S. 168 und 180.

Planungsunterstützung.<sup>18</sup> Ähnlich ermöglicht die vornehmlich marktorientierte Sichtweise der Strategieabteilung eine Ergänzung der eher unternehmensbezogenen Perspektive des Controllerbereichs im Rahmen der Informationsversorgungsaufgabe.

Demgegenüber scheint die Interaktion von Controllerbereich und Strategieabteilung in der Unternehmenspraxis bisweilen mit Problemen behaftet. So konstatiert AL LAHAM (1997) in seiner Erhebung zu Strategieprozessen in deutschen Großunternehmen Abstimmungsprobleme zwischen den beteiligten Funktionen, zu denen auch Controllerbereich und Strategieabteilung gehören.<sup>19</sup> Auch WEBER/DAVID/PRENZLER (2001) berichten in ihrer Untersuchung zur Controller Excellence von Kompetenzstreitigkeiten zwischen beiden Bereichen und Doppelarbeiten.<sup>20</sup>

Ein Defizit hinsichtlich der Gestaltung der Schnittstelle zwischen beiden Abteilungen scheint dabei nicht nur in der Unternehmenspraxis, sondern auch in der theoretischen Diskussion zu bestehen.<sup>21</sup> Bisherige Arbeiten diskutieren vor allem die Eignung von Controllerbereich und Strategieabteilung für die Wahrnehmung strategischer Aufgaben oder erheben die Tätigkeiten, die beide Abteilungen im Rahmen der strategischen Unternehmensführung erfüllen. Das Zusammenwirken von Controllerbereich und Strategieabteilung wird hingegen nicht oder nur am Rande betrachtet. Aufgrund dessen soll sich die vorliegende Untersuchung mit diesem Thema befassen.

## 1.2 Ziele der Untersuchung

Das vorrangige Ziel der Arbeit besteht darin, ein grundlegendes Verständnis zur Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung zu schaffen und einen Beitrag zur Erklärung und Gestaltung der Beziehung zwischen beiden Bereichen zu leisten. Zudem sollen Einflussfaktoren und Auswirkungen der Güte kooperativen Verhaltens aufgezeigt werden. Damit zielt die Arbeit nicht nur auf einen Erkenntnisfortschritt im Bereich der Controllingforschung, sondern auch für die interfunktionale Schnittstellenforschung ab. Die bestehende Fragestellung soll im Rahmen einer empirischen Untersuchung umfassend analysiert werden. Aus

<sup>18</sup> Vgl. Bachmann (1995), S. 60; Günther (2002), S. 1903; Töpfer/Afheldt (1987), S. 41. Operative Planungsergebnisse und -informationen liefern zudem wichtige Rückschlüsse für die strategische Planung. Vgl. Hans/Warschburger (1996), S. 53; Mann (1979/1987), S. 39.

<sup>19</sup> Vgl. Al-Laham (1997), S. 337 und 464. Vgl. für weitere Befunde zu Schnittstellenproblemen zwischen Controllerbereich und Strategieabteilung auch Pfohl/Stölzle (1997), S. 182; Weber (1997), S. 87; Bachmann (1995), S. 26; Link (1985), S. 110 f.

<sup>20</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Weber/David/Prenzler (2001), S. 26.

<sup>21</sup> Vgl. hierzu den Stand der Forschung in Abschnitt 2.4.4. Ähnlich Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 376 f.

dieser Zielsetzung lassen sich konkrete Forschungsfragen ableiten, die nachfolgend erläutert sind.

Die Beziehung von Controllerbereich und Strategieabteilung wird, wie auch in Abschnitt 2.4.4 dargestellt, in der Controlling- und Strategieliteratur nur am Rande thematisiert. Die in der Literatur getätigten Aussagen sind häufig allgemein gehalten und teilweise widersprüchlich. Beispielsweise wird ein interner Wettbewerb zwischen Controllerbereich und Strategieabteilung festgestellt, gleichzeitig jedoch eine enge Zusammenarbeit zwischen beiden Bereichen gefordert. Eine strukturierte Darstellung der Beziehung zwischen Controllerbereich und Strategieabteilung sowie eine begründete Verhaltensempfehlung sind in der Literatur bisher nicht zu finden. Aufgrund dieser Defizite ergibt sich folgende erste Forschungsfrage:

*Forschungsfrage 1: Welche Berührungspunkte existieren zwischen Controllerbereich und Strategieabteilung und welche Bedeutung kommt einer Kooperation beider Bereiche zu?*

Dem Zusammenwirken von Controllerbereich und Strategieabteilung wird in den existierenden Beiträgen der Controlling- und Strategieliteratur ein zunehmender Stellenwert zugesprochen. Allerdings liegen bisher nur unzureichende Erkenntnisse über das inhaltliche Verständnis kooperativen Verhaltens des Controllerbereichs mit anderen Abteilungen vor. Eine Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung wird in einigen Literaturbeiträgen zwar gefordert, allerdings bleibt unklar, was hierunter genau zu verstehen ist. Aufgrund dessen liegt eine weitere Aufgabe dieser Arbeit in einer theoriegeleiteten Präzisierung der interfunktionalen Kooperation des Controllerbereichs. Hierauf aufbauend soll ein theoriebasiertes Messmodell zur empirischen Erhebung der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung entwickelt werden. Somit lautet die zweite Forschungsfrage dieser Untersuchung:

*Forschungsfrage 2: Was bedeutet Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung und wie kann diese als Konstrukt konzeptualisiert und operationalisiert werden?*

Eine Kooperation des Controllerbereichs mit der Strategieabteilung ist aus Controllingsicht vor allem dann von Bedeutung, wenn diese für den Controllerbereich mit einem positiven Nettonutzen verbunden ist. Empirische Arbeiten der Marketingforschung zeigen, dass interfunktionale Kooperation häufig zu einer ansteigenden Leistungsqualität der Kooperationspartner führt.<sup>22</sup> Auch für den Controllerbereich gewinnt die Qualität der erbrachten Aufgaben

---

<sup>22</sup> Vgl. z. B. Maltz/Kohli (1996), S. 56; Morgan/Piercy (1998), S. 199.

zunehmend an Bedeutung.<sup>23</sup> Analog zum Vorgehen der Schnittstellenforschung soll daher auch in dieser Arbeit untersucht werden, ob und inwieweit sich die Güte der durch Controller erbrachten Leistungen durch eine Kooperation mit der Strategieabteilung steigern lässt. Zudem soll vor dem Hintergrund der Diskussion einer stärkeren strategischen Ausrichtung von Controllertätigkeiten überprüft werden, welcher Einfluss von einer Kooperation auf die Einbeziehung des Controllerbereichs in den Strategieprozess ausgeht. Die dritte Forschungsfrage der Untersuchung zur Wirkung kooperativen Verhaltens ergibt sich daher wie folgt:

*Forschungsfrage 3: Welche Wirkung besitzt die Güte kooperativen Verhaltens von Controllerbereich und Strategieabteilung auf die Qualität der Controllerleistungen und die Nutzung der strategischen Rationalitätssicherungsleistungen des Controllerbereichs?*

Abschließend ist davon auszugehen, dass die Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung von Unternehmen zu Unternehmen variiert. Somit stellt sich die Frage, durch welche Faktoren die Qualität kooperativen Verhaltens beeinflusst wird. Hierzu sollen der kooperationsfördernde Einfluss ausgewählter organisatorischer Maßnahmen, die Wirkung bedeutender relationaler Faktoren, die Konsequenz einer Handlungsautonomie des Controllerbereichs sowie die Wirkung des jeweiligen Unternehmensumfelds analysiert werden. Die vierte Forschungsfrage lautet somit:

*Forschungsfrage 4: Welche organisatorischen Determinanten beeinflussen die Güte der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung, welcher Effekt geht von ausgewählten relationalen Determinanten aus und welche Kooperationswirkung besitzen der Gestaltungsfreiraum des Controllerbereichs und die Unsicherheit der Unternehmensumwelt?*

### 1.3 Gang der Untersuchung

Um das formulierte Forschungsziel zu erreichen, wird die Arbeit in sieben Hauptkapitel untergliedert, die sich im Kern an den einzelnen Forschungsfragen orientieren.

Im Anschluss an die Einleitung werden im *zweiten Kapitel* die Grundlagen für die Untersuchung gelegt. Hierzu wird zunächst das der Arbeit zugrundeliegende Controllingverständnis erläutert und darauf aufbauend der Controllerbereich vorgestellt. Anschließend wird auf den in der Arbeit verwendeten Strategiebegriff und die Strategieabteilung eingegangen. Auf-

<sup>23</sup> So zeigt Spillecke (2006), S. 184 ff., dass sich über eine höhere Qualität der Controllerleistungen die Nutzung der Leistungen durch den Manager sowie der Einfluss des Controllerbereichs im Unternehmen steigern lassen. Für eine direkte Wirkung der Qualität von Informationsleistungen auf den Einfluss des Controllerbereichs vgl. zudem Bauer (2002), S. 241.

bauend auf den in diesen Abschnitten erzielten Ergebnissen werden im nächsten Schritt mögliche Berührungspunkte zwischen Controllerbereich und Strategieabteilung aufgezeigt. Im umfangreichsten Teil des zweiten Kapitels wird darauf folgend der aktuelle Stand der Forschung dargelegt. Hierzu werden sowohl Arbeiten der interfunktionalen Schnittstellenforschung als auch Beiträge der Controlling- und Strategieliteratur herangezogen. Am Ende des zweiten Kapitels werden die theoretischen Bezugspunkte der Arbeit dargestellt und hinsichtlich ihres Erklärungsgehalts für die Untersuchung diskutiert.

Im *dritten Kapitel* werden die methodischen Grundlagen der empirischen Untersuchung vorgestellt. Hierzu werden zunächst der Ablauf der empirischen Erhebung und die Beschaffenheit der Datengrundlage beschrieben. Anschließend werden die im Rahmen der Datenanalyse zu verwendenden statistischen Verfahren bzw. Kriterien zur Validierung der Mess- und Strukturmodelle erläutert.

Als nächstes wird im *vierten Kapitel* der Begriff der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung inhaltlich präzisiert und in ein Messmodell überführt. Dies wird im Anschluss auf Basis der im dritten Kapitel beschriebenen Datengrundlage überprüft. Abschließend erfolgt eine deskriptive Auswertung der Datenbasis, die den Status quo der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung darlegt.

Im *fünften Kapitel* werden die Auswirkungen der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung betrachtet. Diese werden zunächst inhaltlich konzeptualisiert, operationalisiert und auf Basis der Gütekriterien einer umfangreichen Prüfung unterzogen. In einem weiteren Schritt werden Hypothesen abgeleitet und kausalanalytisch überprüft.

Das *sechste Kapitel* untersucht wesentliche Einflussfaktoren der Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung. Unter Berücksichtigung der theoretischen Bezugspunkte und in Anlehnung an den Erkenntnisstand der interfunktionalen Schnittstellenforschung werden potenzielle unternehmensinterne und -externe Determinanten interfunktionaler Kooperation identifiziert. Diese werden in Messskalen überführt und empirisch validiert. Abschließend werden Hypothesen zum Einfluss der Determinanten auf die Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung abgeleitet und kausalanalytisch überprüft.

Im *siebten Kapitel* werden die wesentlichen Erkenntnisbeiträge der Untersuchung zusammengefasst und die Implikationen der Arbeit für Forschung und Praxis dargelegt.

## 2 Grundlagen der Untersuchung

Im diesem Kapitel werden die notwendigen Grundlagen der Untersuchung vorgestellt. Hierzu werden zunächst das Controlling- und Strategieverständnis der Arbeit erläutert und der Controllerbereich sowie die Strategieabteilung charakterisiert (Abschnitte 2.1 und 2.2). Danach werden mögliche Berührungs punkte zwischen den beiden Abteilungen identifiziert und die Bedeutung kooperativen Verhaltens an der Schnittstelle erörtert (Abschnitt 2.3). Im Anschluss werden die Erkenntnisbeiträge der Schnittstellen-, Controlling- und Strategieforschung aufgeführt (Abschnitt 2.4). Das Kapitel schließt mit einer Darstellung der theoretischen Bezugspunkte der Untersuchung (Abschnitt 2.5).

### 2.1 Controllingverständnis der Arbeit

#### 2.1.1 Der Begriff Controlling

Trotz mehr als vier Jahrzehnten Forschung mangelt es in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre an einer einheitlichen Definition des Controllingbegriffs.<sup>24</sup> Obwohl Fortschritte zur Ordnung der unterschiedlichen Ansätze erzielt wurden,<sup>25</sup> ist die Controllingliteratur noch immer durch ein „DefinitionsWirrwarr“<sup>26</sup> gekennzeichnet. Mitunter wird auch von einem „Controlling-Dschungel“<sup>27</sup> gesprochen. BECKER (1990) stellt hierzu treffend fest: „Auch heute noch ist ... vielfach ein gewisses Rätselraten darüber vorzufinden, was Controlling ist [und] was es sein könnte.“<sup>28</sup> Ähnlich bemerkt PREISSLER (2000): „Jeder hat seine eigene Vorstellung darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll, nur jeder meint etwas anderes.“<sup>29</sup> In Anlehnung an WEBER (2004) lassen sich die bisher in der Controllingliteratur existierenden Ansätze in drei wesentliche Gruppen einteilen: Controlling als Informationsversorgung, Controlling als spezielle Form der Unternehmensführung und Controlling als Koordination der Unternehmensführung.<sup>30</sup>

Frühe Definitionsversuche heben insbesondere die *Informationsversorgungsfunktion des Controllings* hervor.<sup>31</sup> Als Beispiele sei hier auf die Definitionen von HOFFMANN (1972) und HEIGL (1978) verwiesen. So dient Controlling nach HOFFMANN (1972) dem Zweck

<sup>24</sup> Vgl. David (2005), S. 12; Exner (2003), S. 42.

<sup>25</sup> Vgl. Amshoff (1993), S. 1 ff.

<sup>26</sup> Weber (2004), S. 22.

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

<sup>28</sup> Becker (1990), S. 296. Ähnlich Becker (2005), S. 11.

<sup>29</sup> Preißler (2000), S. 12.

<sup>30</sup> Vgl. Weber (2004), S. 22 ff. Ähnlich Serfling (1992), S. 20 ff.; Schmidt (1986), S. 4 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Weber (2004), S. 23.

der „Unterstützung der Steuerung der Unternehmung durch Information“<sup>32</sup>. HEIGL (1978) versteht unter Controlling die „Beschaffung, Aufbereitung und Prüfung von Informationen für deren Anwendung zur Steuerung der Betriebswirtschaft durch die Unternehmensleitung auf deren Ziel hin“<sup>33</sup>.

Eine zweite Gruppe früher Ansätze versteht Controlling als eine *spezielle Form der Unternehmensführung*, der die konsequente Zielausrichtung der Unternehmung obliegt.<sup>34</sup> So setzt MANN (1973) den Begriff Controlling mit „Gewinnsteuerung“<sup>35</sup> gleich. Ähnlich definiert KRÜGER (1979) Controlling als „System aufeinander abgestimmter Maßnahmen, Prinzipien, Ziele, Methoden und Techniken, das der erfolgszielbezogenen systeminternen Steuerung und Kontrolle dient“<sup>36</sup>. Auch SIEGWART (1986) und HAHN (1987) betonen in ihren Definitionen den Steuerungs- und Überwachungscharakter der Controllingfunktion.<sup>37</sup>

Der dritte Typus von Definitionen stellt die *Koordinationsfunktion des Controllings* in den Vordergrund. Diese Sichtweise wurde maßgeblich von HORVÁTH geprägt, der in seinem Basisbeitrag aus dem Jahr 1978 Erkenntnisse der Systemtheorie auf das Controlling überträgt.<sup>38</sup> Demnach liegt der Kern des Controllings in der Koordination der unterschiedlichen Teilsysteme der Unternehmensführung. Diese beinhalten nach HORVÁTH das Informations- system, das Planungs- und Kontrollsysteem sowie das Controllingsystem, das den Koordinationsbedarf innerhalb der jeweiligen und zwischen den einzelnen Führungsteilsystemen deckt. Eine weitere Detaillierung erfuhr der Ansatz in den Folgejahren zunächst durch SCHMIDT (1986), der die von HORVÁTH aufgeführten Bereiche um das Organisations- und das Zielsystem als weitere Koordinationsobjekte ergänzt.<sup>39</sup> Diese Elemente wurden auch von KÜPPER (1987) übernommen und mit dem Personalführungssystem um eine zusätzliche Dimension erweitert.<sup>40</sup>

Wie dargestellt, besitzen alle drei Ansätze zahlreiche Anhänger in der Literatur. Dennoch ist es bisher keiner der vorgestellten Philosophien gelungen, sich als maßgeblicher Ansatz im

<sup>32</sup> Hoffmann (1972), S. 85.

<sup>33</sup> Heigl (1978), S. 2. Ähnlich Reichmann (1997), S. 3, der Controlling als „Aktivitäten, die den Kommunikations- und Informationsverarbeitungsprozeß [sic!] betreffen“ versteht.

<sup>34</sup> Vgl. Weber (2004), S. 25.

<sup>35</sup> Mann (1973), S. 11.

<sup>36</sup> Krüger (1979), S. 161.

<sup>37</sup> Vgl. Hahn (1987), S. 6; Siegwart (1986), S. 109.

<sup>38</sup> Vgl. grundlegend Horváth (1978), S. 194 ff. Für eine aktuelle Darstellung vgl. Horváth (2003).

<sup>39</sup> Vgl. Schmidt (1986), S. 56 f.

<sup>40</sup> Vgl. Küpper (1987), S. 97 f.

Sinne von „Generally Accepted Controlling Principles“<sup>41</sup> in der Controllingforschung zu etablieren. Dies mag insbesondere an den jedem Definitionsansatz inhärenten theoretischen Defiziten liegen. So wird beispielsweise der koordinationsorientierte Ansatz, der in der wissenschaftlichen Literatur als am stärksten theoretisch fundiert gilt,<sup>42</sup> besonders aufgrund seiner abgeleiteten Sichtweise des Controllings als Metaführung der Unternehmung stark kritisiert.<sup>43</sup> Zudem scheint dieser Ansatz auch für die Praxis problematisch, da er sich weit von den empirisch beobachtbaren Tätigkeiten von Controllern löst.<sup>44</sup>

Aufgrund dieser Kritik entwickeln WEBER/SCHÄFFER (1999b-c, 1998a-c) mit dem Rationalitätssicherungsansatz eine neue Controllingkonzeption.<sup>45</sup> Diese lässt in funktionaler Hinsicht eine Integration der zuvor vorgestellten Sichtweisen zu. Zudem erweitert der Rationalitätssicherungsansatz aus institutioneller Sicht den Kreis der potenziellen Träger der Controllingfunktion. Da der Ansatz auch der in der Praxis von Controllern wahrgenommenen Auffassung des Controllings am ehesten zu entsprechen scheint,<sup>46</sup> soll der Ansatz auch dieser Arbeit zugrundeliegen und im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Die Hauptfunktion des Controllings besteht demnach in der *Sicherstellung der Rationalität der Führung*. Der Begriff der Rationalität wird hierbei als Zweckrationalität aufgefasst, die anhand einer effektiven Mittelverwendung bei gegebenen Zwecken ermittelt wird.<sup>47</sup> Rationales Verhalten wird anhand einer Art Soll-Fähigkeit gemessen. Diese ergibt sich nach WEBER (2000) beispielsweise aus den Erfahrungen der Märkte, durch die Wissenschaft oder durch einschlägige Gruppen von Fachleuten.<sup>48</sup> Ein Abweichen vom Soll verursacht einen Verlust an Rationalität. Rationalitätsdefizite können dabei sowohl durch mangelndes Können (Könnensdefizite) als auch durch mangelndes Wollen der Akteure (Wollensdefizite) ent-

<sup>41</sup> Küpper/Weber/Zünd (1990), S. 282.

<sup>42</sup> Vgl. Zenz (1999), S. 32 ff.; Küpper/Weber/Zünd (1990), S. 282 ff.

<sup>43</sup> Für eine umfassende kritische Würdigung vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 3 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Weber (2004), S. 30. Auch Weber et al. (2006a), S. 31 ff. stellen in einer großzahligen Erhebung fest, dass das Koordinationsverständnis und die Wahrnehmung von Koordinationsaufgaben für Controller in der Praxis eher eine untergeordnete Bedeutung besitzen.

<sup>45</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden ausführlich Weber/Schäffer (1999b), Weber/Schäffer (1999c), Weber/Schäffer (1998a), Weber/Schäffer (1998b), Weber/Schäffer (1998c).

<sup>46</sup> Vgl. hierzu Weber et al. (2006a), S. 29 ff.

<sup>47</sup> Vgl. Weber/Schäffer/Prenzler (2001a), S. 26. Zum Rationalitätsbegriff vgl. auch ausführlich Weber/Schäffer/Langenbach (1999).

<sup>48</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Weber (2000), S. 5 f. Die Soll-Vorstellungen des Handelns unterliegen hierbei einer ständigen Überprüfung und entwickeln sich weiter. Vgl. Weber (2000), S. 6.

stehen.<sup>49</sup> Das Ziel des Controllings besteht darin, die auftretenden Rationalitätsdefizite zu begrenzen.<sup>50</sup>

Rationalitätsdefizite können prinzipiell in jeder Phase eines idealtypischen Führungszyklus, der aus den Elementen Willensbildung, Willensdurchsetzung, Ausführung und Kontrolle besteht, auftreten.<sup>51</sup>

Der *Willensbildungsprozess* bezeichnet den Startpunkt des Führungszyklus. Das Ziel des Willensbildungsprozesses besteht in der Festlegung der betrieblichen Produktionsfunktion sowie der in ihr abgebildeten Zweck-Mittel-Relation. Dieser Prozess kann sowohl reflektiv auf Basis von Erfahrung und Informationssuche als auch intuitiv erfolgen.

Im Anschluss an die Willensbildung folgt die *Willensdurchsetzung*. In dieser Phase werden die einzelnen Aufgaben an die jeweils ausführenden Stellen übermittelt. In der Regel ist hierbei eine ganze Kette von Willensdurchsetzungs- bzw. -konkretisierungshandlungen erforderlich, um das Ergebnis der ursprünglichen Willensbildung praktisch realisieren zu können.

Die tatsächliche Umsetzung des gebildeten Willens erfolgt dann in der *Ausführungsphase*. Abgeschlossen wird der Führungszyklus durch die Phase der *Kontrolle*. In dieser Phase wird das Soll der Willensbildung mit dem Ist-Ergebnis der Ausführung verglichen. Die aus dem Abgleich von Soll und Ist generierten Erkenntnisse fließen schließlich über eine Feedbackschleife wieder in den Willensbildungs- bzw. Willensdurchsetzungsprozess ein.

In welcher der beschriebenen Phasen des Führungszyklus im Einzelfall Rationalitätsdefizite auftreten, hängt von den jeweils dominierenden Engpassfaktoren ab.<sup>52</sup> Die Rationalitäts-sicherungsfunktion des Controllings wird somit abhängig vom Unternehmenskontext und den damit einhergehenden Rationalitätsdefiziten.<sup>53</sup> Diese kontextspezifische Sichtweise ermöglicht die Integration der vorher beschriebenen Controllingansätze in den Rationalitäts-sicherungsansatz.

---

<sup>49</sup> Vgl. Weber (2004), S. 39 f.

<sup>50</sup> Maßnahmen zur Rationalitätssicherung sind immer dann zu ergreifen, wenn die Kosten der Maßnahmen geringer sind als der Nutzen der Rationalitätssicherung. Vgl. Weber (2000), S. 5.

<sup>51</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Weber/Schäffer (1998b), S. 15 f. Daneben finden sich in der Literatur auch andere Strukturierungsansätze für den Führungszyklus. So unterscheiden Hahn/Hungenberg (2001), S. 36, die Phasen Willensbildung mit den Elementen Problemerkennung, Alternativensuche, Beurteilung und Entscheidung sowie Willensdurchsetzung mit den Bestandteilen Veranlassung und Überwachung der Durchführung.

<sup>52</sup> Ausführliche Beschreibungen potenzieller Rationalitätsdefizite im Führungszyklus finden sich z. B. bei Bauer (2002), S. 38 f.; Langenbach (2001), S. 63 ff.; Weber/Schäffer (1998a), S. 5 ff.

<sup>53</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Weber (1999), S. 466 f.; Weber/Schäffer (1999b), S. 740 ff.