

Martin Schnauß

Controlling von Zweckgesellschaften vor dem Hintergrund der Finanzkrise

Verlag Wissenschaft & Praxis



Controlling von Zweckgesellschaften
vor dem Hintergrund der Finanzkrise

*„Zuviel Vertrauen ist häufig eine Dummheit,
zuviel Mißtrauen immer ein Unglück“*

Jean Paul

Schriftenreihe Controlling

Herausgeber:

Professor Dr. Klaus Serfling

Band 8

Martin Schnauß

Controlling von Zweckgesellschaften vor dem Hintergrund der Finanzkrise

Anwendung systemdynamischer und netzplantechnischer
Erkenntnisse bei der Gestaltung des Controlling-Systems
von lebensfähigen Zweckgesellschaften

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-509-6

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2009
Nußbaumweg 6, D-75447 Sternefels
Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094
verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Alle Rechte vorbehalten

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

Printed in Germany

Vorwort

Die vorliegende Arbeit widmet sich einem Problem, das seit Langem in der Betriebswirtschaftslehre untersucht worden ist und das bisher keine befriedigende Lösung gefunden hat. Es geht dabei darum, die realwirtschaftlichen Aktivitäten und Entscheidungen von Investitionsprojekten mit den finanzwirtschaftlichen zu verknüpfen. Die unzureichende Erfassung der technisch-ökonomischen Risiken realer Investitionsprojekte und die Unzulänglichkeit der damit verbundenen Controlling-Systeme ist in der aktuellen Krise der Finanzmärkte besonders deutlich worden.

In theoretischer Hinsicht hängt das auch damit zusammen, dass die Controlling-Forschung (soweit sie nicht auf das Management Accounting bzw. das entscheidungsorientierte Rechnungswesen beschränkt ist) die Erkenntnisse der Regelungstheorie bisher zumeist in der Form des schlichten Regelkreises wahrgenommen hat. Doch schon beim Besuch eines veralteten Schlachtschiffes auf der Themse wird jedem Betrachter klar, dass dessen Steuerung im Ernstfall keinesfalls allein vom Navigator (mit dem der Controller eines Unternehmens gern verglichen wird) gewährleistet werden kann. Dessen Steuerungsbeitrag muss mit der Leistung des Kapitäns, der Funktionsweise des Feuerleitstandes, den Regelungssystemen im Maschinenraum und weiteren Regelkreisen koordiniert werden. Derartige Komplexität trifft erst recht auf die Unternehmenssteuerung zu. Es ist daher bedeutsam, zu untersuchen, inwieweit die seit langem bekannte Theorie der Steuerung lebensfähiger Systeme und das regelungstheoretische Konzept vermaschter Regelkreise sowie die modernen Perspektiven der verteilten Systeme und der Multiagent-Systeme für die Untersuchung und Gestaltung von Controlling-Systemen in der Unternehmenswelt relevant sind. Der Schwerpunkt des Verfassers liegt hierbei auf dem Regelungskonzept lebensfähiger Systeme, das Stafford Beer bereits in den 1960er Jahren in Analogie zum Zentralnervensystem entwickelt hat, übrigens zeitgleich mit der Begründung des Controllings durch Anthony und Bonini.

Dabei bedient sich der Verfasser der vorliegenden Arbeit mathematisch anspruchsvoller wissenschaftlicher Methoden, vor allem der stochastischen Netzplantechnik und der systemdynamischen Modellierung. Deren Anwendung ist auch deshalb möglich und notwendig, weil der Gegenstand der Steuerung und Regelung, die Zweckgesellschaft, ähnlich wie technische Systeme einen hohen Grad von Normierung aufweist, d. h. eine Maschinenorganisation ist.

Bisher sind weder die Anwendbarkeit der stochastischen Netzplantechnik als Methode zur präziseren Gestaltung der Asset Backed-Finanzierung noch die Controlling-Systeme von Zweckgesellschaften als Hauptakteure dieser Finanzierungsmöglichkeit technisch-ökonomischer Projekte wissenschaftlich untersucht worden. Für die bessere Erfassung der Risiken zu finanzierender technisch-ökonomischer Projekte wird im vorliegenden Werk eine Kombination aus der sto-

chastischen Netzplantechnik GERT und der Portfoliotheorie von Markowitz vorgeschlagen. Überzeugend wird nachgewiesen, wie stochastische Netzplantechnik im Controlling von Zweckgesellschaften angewendet werden kann, um die Risiken technisch-ökonomischer Projekte zu erfassen und finanzwirtschaftlich optimale Kombinationen von Verwertungsrechten an Projekten zu bestimmen.

Der Verfasser legt ausführlich dar, dass man das Controlling-System von Zweckgesellschaften sehr gut mit Beers Modell lebensfähiger Systeme beschreiben und analysieren kann. Hier wird einer der wenigen empirischen Nachweise der Gültigkeit dieser Theorie vorgelegt. Die theoretischen Grundlagen des Controllings werden damit wesentlich bereichert. Mit Beers Subsystem 1 wird die wichtigste Schwachstelle des Controlling-Systems bisheriger Zweckgesellschaften erfasst. Insbesondere ist zu erkennen, dass die Risiken im Leistungssystem durch ein realwirtschaftliches Projekt determiniert werden. Sie liegen jedoch außerhalb des Controllings im Unternehmen selbst und werden bisher kaum erfasst, schon gar nicht in der mit stochastischen Netzplänen möglichen Transparenz.

Hinsichtlich einer möglichen Untersuchung des Controlling-Systems von Zweckgesellschaften wird aus der Perspektive von Multiagent-Systemen Rohmaterial bereitgestellt, mit dem die künftige Forschung bis zu einer mathematischen Agent Based-Modellierung (ABM) vorstoßen kann. Statt dieser zieht der Verfasser allerdings den zu ihr komplementären Ansatz der systemdynamischen Modellierung heran, um mathematisch die Größenbeziehungen der Zweckgesellschaft abzubilden und ihre Entwicklungsdynamik zu simulieren. Ziel des Verfassers ist es, Rückwirkungs- und Rückkopplungsmechanismen zu untersuchen, welche die nachhaltige Existenz der Zweckgesellschaft beeinflussen. Die Simulationsergebnisse bilden die Entwicklungsdynamik der Zweckgesellschaft von der Aufbauphase über die Bestandsphase bis zum Ende der Auflösungsphase plausibel ab. Mit einigen Szenario-Analysen wird der Einfluss des Finanzierungszinses und der Bonifikationsrate auf die Existenzsicherung bzw. Lebensfähigkeit der Zweckgesellschaft untersucht.

Während die Principal Agent-Analyse mit dem Opportunitätsprinzip das Misstrauen hervorhebt, stellt der Verfasser abschließend die Vertrauensproblematik in den Mittelpunkt seiner Überlegungen. Mit einer längeren mathematischen Ableitung untersucht er den Einfluss des Vertrauensparameters von Fremdinvestoren auf die Entscheidung der Zweckgesellschaft zwischen einer hoch riskanten und einer wenig riskanten Verhaltensweise. Dabei weist er die quantitativen Konsequenzen des Vertrauens, welches die Fremdinvestoren den Einschätzungen des externen Beobachters (insbesondere einer Rating-Agentur) entgegenbringen, auf die Finanzierungskosten und somit die Auswahl der Verhaltensweisen der Zweckgesellschaft nach. Er untersucht ebenfalls, welchen Einfluss die Akzeptanz der Gestaltung von Zweckgesellschaften und das Vertrauen in die externen Kontrolleure der Zweck-

gesellschaften für deren Erhalt besitzen. In diesem Zusammenhang wird präzise abgeleitet, warum es ein besseres, aber von externen Beobachtern (vor allem von Rating-Agenturen) noch nicht akzeptiertes Controlling-System einer Zweckgesellschaft schwer hat, sich gegen etablierte, aber schlechtere Systeme durchzusetzen. Diese wichtigen Ergebnisse werden durch die Vertrauensentwicklung nach der jüngsten Finanzkrise bestätigt.

Die vorliegende Arbeit bietet der weiteren Forschung eine Fülle neuer Anregungen zu Vertiefung und konstruktiver Kritik. Dies betrifft insbesondere die Suche nach weiteren Anwendungsmöglichkeiten der Theorie der Steuerung lebensfähiger Systeme, des Konzeptes der Multiagent-Systeme und der stochastischen Netzplantechnik in der Controlling-Forschung.

In praktischer Hinsicht zeigt die vorgelegte abstrakte Beschreibung des Controlling-Systems am Beispiel der Finanzierung realwirtschaftlicher Projekte, wie Zweckgesellschaften eingesetzt und gestaltet werden können. Sie liefert eine wichtige Grundlage für die Beurteilung und Standardisierung von Zweckgesellschaften. Den Aufsichtsbehörden werden aus der Perspektive des Controllings Erkenntnisse geliefert, um Anforderungen an die Gestaltung von Zweckgesellschaften zu formulieren.

Ich wünsche dieser ideenreichen Arbeit eine gute Aufnahme und Weiterführung bei kreativen Lesern.

Berlin, im März 2009

Rainer Schwarz

Danksagungen

Die vorliegende Arbeit wurde am Lehrstuhl ABWL und Besondere des Rechnungswesens und des Controllings als Dissertation erarbeitet und an der Fakultät für Maschinenbau, Elektrotechnik und Wirtschaftsingenieurwesen der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus im Dezember 2008 erfolgreich verteidigt.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Dr. Rainer Schwarz, der mir viele wertvolle Hinweise für die Entstehung dieser Arbeit gab. Er ermöglichte es mir, die regelungstheoretischen Controlling-Ansätze mit meinen praktischen Erfahrungen auf dem Gebiet der strukturierten Finanzierung zu verbinden. Auf diese Weise konnte ich jene Mechanismen und Strukturmerkmale untersuchen, die für die Lebensfähigkeit von Zweckgesellschaften bedeutsam sind. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Finanzkrise von wissenschaftlicher und praktischer Relevanz. In gleichem Maße bedanke ich mich bei Prof. Dr. Klaus Serfling, Prof. Dr.-Ing. Ralf Woll und Prof. Dr.-Ing. Hans Joachim Krautz für ihre Mitarbeit in der Prüfungskommission und ihre wertvollen Beiträge. Durch die Diskussion mit ihnen konnte ich meine Arbeit stärker akzentuieren.

Widmen möchte ich diese Arbeit meiner Mutter, Dr. Gerda Schnauß, die mich frühzeitig an eine exakte wissenschaftliche Denkweise gewöhnt hat. Besondere Anerkennung gebührt meiner Frau Silke und meinen Töchtern Marina und Emilia, die mir die nötigen Freiräume für die Durchführung dieser Dissertation gegeben haben. Weiterhin bin ich meinen Freunden Bettina, Gudrun, Gila, Eberhardt, Heribert und Philipp für ihre Hilfsbereitschaft sehr verbunden.

Zürich, im März 2009

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	13
1.1	Problemstellung	13
1.2	Zielstellung	16
1.3	Gang der Untersuchung	18
2	Netzplantechnik als Controlling-Instrument	21
2.1	Kapitelüberblick	21
2.2	Grundlagen der GERT-Netzplantechnik	21
2.3	Finanzwirtschaftliche Projekt-Perspektive	28
2.4	Ingenieurtechnisches Beispiel	29
2.5	Verwertungsrechte an Teilprojekten	35
2.6	Finanzwirtschaftlich optimale Kombinationen von Verwertungsrechten	39
2.6.1	Bildung eines optimalen Portfolios	42
2.6.2	Gruppen von Verwertungsrechten	47
2.6.3	Anwendungsbeispiel	48
3	Bezugsrahmen des Controlling-Systems	55
3.1	Kapitelüberblick	55
3.2	Grundlagen	55
3.3	Zweckgesellschaft als Maschinen-Organisation	61
3.4	Zweckgesellschaft als lebensfähiges System	65
3.4.1	Subsysteme und Relationen	68
3.4.2	Interpretation: Vermaschte Regelkreise	76
3.4.3	Regelungsmechanismen	80
4	Vermaschte Regelung der Zweckgesellschaft	83
4.1	Kapitelüberblick	83
4.2	Grundlagen der Multiagent-Systeme	83
4.3	Multiagent-System <i>Zweckgesellschaft</i>	88
4.3.1	Systemabgrenzung	88
4.3.2	Charakterisierung der Systemrollen	90
4.3.3	Aktivitäten der einzelnen Rollen	92
4.3.4	Kommunikations-System	96
4.3.5	Agentenmodell	102
4.4	Die Agenten der Zweckgesellschaft	102
4.4.1	Agent: Subsystem Eins	103
4.4.2	Agent: Subsystem Zwei	107

4.4.3	Agent: Subsystem Drei	114
4.4.4	Agent: Subsystem Drei-Stern	118
4.4.5	Agent: Subsystem Vier	122
4.4.6	Agent: Subsystem Fünf	123
5	Controlling der Dynamik einer Zweckgesellschaft	125
5.1	Kapitelüberblick	125
5.2	Auswahl der Methode	125
5.3	Grundlagen der systemdynamischen Modellierung	127
5.4	Systemabgrenzung	129
5.5	Problembeschreibung und Untersuchungszweck	136
5.6	Identifizierung der problemrelevanten Größen	138
5.7	Wirkung der problemrelevanten Größen	143
5.7.1	Teilbereich: Finanzierung	143
5.7.2	Teilbereich Dienstleistung	149
5.7.3	Teilbereich: Verwertungsdienstleistung	151
5.7.4	Kombination der Teilbereiche Dienstleistung und Finanzierung	155
5.7.5	Wirkungsdiagramm der Zweckgesellschaft	158
5.8	Mathematische Zusammenhänge zwischen den Größen	158
5.9	Computermodell für die Veränderung der Equity Tranche	163
5.10	Modelltest	166
5.10.1	Einfluss des Finanzierungszinses	167
5.10.2	Einfluss der Bonifikationsrate	169
6	Externe Einschätzung des Controlling-Systems	171
6.1	Kapitelüberblick	171
6.2	Systemabgrenzung	171
6.3	Einfluss auf das Verhalten der Zweckgesellschaft	172
6.4	Einfluss auf die Gestaltung der Zweckgesellschaft	181
6.5	Ratingagenturen	185
7	Zusammenfassung und Ausblick	189
7.1	Zusammenfassung	189
7.2	Anwendungsmöglichkeiten	192
7.3	Ausblick	194
8	Literaturverzeichnis	197

Abbildungsverzeichnis

1	Darstellung von Kanten und Knoten	23
2	Symbolik für Knoteneingänge und -ausgänge	24
3	GERT-Netzplan Produktprojekt GuD-Kraftwerk	30
4	Verwertungserlös und Verwertungsrisiko	36
5	Simulation der Verwertungserlöse	39
6	Darstellungsmöglichkeit von Korrelation (70%)	42
7	Konstruktion des optimalen Portfolios	46
8	Verwertungserlös Teilprojekt Betrieb 1	51
9	Verwertungserlös Teilprojekt Betrieb 2	52
10	Parallelität der ingenieurtechnischen Aufgaben	64
11	Geldfluss der Einzweckgesellschaft	69
12	Struktur eines lebensfähigen Systems nach BEER am Beispiel einer Zweckgesellschaft	70
13	Verringerung der Komplexität	77
14	Vermaschte Regelung des Leistungssystems	78
15	Kommunikationsbeziehungen	96
16	Zuordnung der Rollen zu den Agententypen (Agentenmodell)	103
17	Organisationsmodell	104
18	Agent: Subsystem Eins	105
19	Problem: Verhaltensanforderungen	108
20	Regelung durch das Subsystem Zwei	109
21	Stellung der Zweckgesellschaft (vereinfachte Darstellung)	130
22	Geschäftstätigkeit der Zweckgesellschaft (Zyklus)	133
23	Mehrwertgenerierung und Geschäftszyklus	135
24	Risiken der Geschäftstätigkeit der Zweckgesellschaft	139
25	Wirkungsdiagramm für die Finanzierung	144
26	Besicherungsgrad $f(c, s) = c + (1 - c) \cdot s$	148
27	Wirkungsdiagramm für die Dienstleistung	150
28	Regelkreis Dienstleistungen	152
29	Wirkungsdiagramm für die Verwertungsdienstleistung	153
30	Bonifikation der Dienstleister	154
31	Kombination der Wirkungsdiagramme für Finanzierung und Dienstleistung	156
32	Finanzierungsrisiko vs. Kosten für Dienstleistung	157
33	Wirkungsdiagramm der Zweckgesellschaft	159
34	Einfluss der Parameter auf den Mehrwert	163
35	Bestand an Verwertungsrechten	165
36	Mehrwertentwicklung (Finanzierungszins: 5,6%)	165

37	Mehrwertentwicklung bei geringerem Vertrauen (Finanzierungszins: 6,1%)	168
38	Stellung des externen Beobachters	171
39	Wirkungsdiagramm Finanzierungskosten und Vertrauen	173
40	Erwartete Mehrwerte für die Verhaltensweisen V_N und V_H	177
41	Wirkungsdiagramm bezogen auf Gestaltungsakzeptanz	182
42	Vertrauen in Ratingagenturen (Reinforcing Loop)	187

1 Einleitung

Eine für die Controllingforschung mittlerweile klassische Fragestellung lautet, wie und auf welche Aufgabengebiete sich Controlling standardisieren lässt.¹ In dieser Arbeit wird für ein spezielles Aufgabengebiet – die Gestaltung von Zweckgesellschaften – eine mögliche Antwort auf diese Frage gegeben und gleichzeitig ein neuartiger Weg der Finanzierung von realwirtschaftlichen Projekten konzipiert.

1.1 Problemstellung

Für realwirtschaftliche Projekte werden finanzielle Mittel benötigt. Potenzielle Investoren sind nur dann bereit zu investieren, wenn sie die erwarteten Erträge und Risiken einschätzen können. Dies verlangt, dass sie sich detailliert mit den jeweiligen Projekten auseinandersetzen. Dadurch beschränkt sich die Anzahl möglicher Investoren auf einen kleinen Kreis und verringert so die Fungibilität der Investitionen. Daraus ergeben sich im Allgemeinen erhöhte Finanzierungskosten, welche wiederum die Umsetzung der Projekte behindern.

Einen neuartigen Weg – bezogen auf die Finanzierung realwirtschaftlicher Projekte – stellt die Asset Backed-Finanzierung dar.² Sie ermöglicht Rückkopplungen zwischen dem Projektverlauf und der Finanzierung der Projekte. Mit ihr lassen sich neue Investorenkreise erschließen und die Finanzierungskosten verringern.³ Dies begünstigt die Realisierung solcher Projekte. Im Zentrum von Asset Backed-Finanzierungen steht eine Zweckgesellschaft. Eine Zweckgesellschaft, wie sie in dieser Arbeit untersucht wird, ist eine Unternehmung, deren Rechts- und Handlungsfähigkeit streng auf die zur Erfüllung ihres Zwecks notwendigen Befugnisse begrenzt ist.⁴ Ihr Controlling-System ist im Voraus vertraglich fixiert, und auf seiner Grundlage werden mechanisch Entscheidungen getroffen, die für das Überleben der Zweckgesellschaft entscheidend sind.

Der Zweck der hier untersuchten Zweckgesellschaften besteht darin, einer Unternehmung Investitionen in realwirtschaftliche Projekte zu vermitteln. Für das Controlling der Zweckgesellschaft wird ein Instrument benötigt, mit dem sich die Unsicherheiten von Projekten erfassen lassen. Als ein solches empfiehlt sich die Netzplantechnik, da sie eine formalisierte Planung, Analyse und Kombination real-

¹ Vgl. SERFLING (1992, 81).

² Bei Asset Backed-Finanzierungen wird aus Finanzaktiva ein genau bestimmtes Portfolio gebildet. Durch Verkauf und Abtretung wird dieses rechtlich von den verkaufenden Unternehmen getrennt und in einer für diesen Zweck gegründeten Zweckgesellschaft verselbstständigt; vgl. TURWITT (1999, 3 ff.); FAHRHOLZ (1998, 214 ff.).

³ Vgl. FAHRHOLZ (1998, 214).

⁴ Vgl. TRIEBEL (1995, 335).

wirtschaftlicher Projekte ermöglicht.⁵ So wird sie in der Forschung als für das Projektcontrolling bedeutsam hervorgehoben.⁶ Bisher wurde noch nicht untersucht, ob Netzplantechnik in der Asset Backed-Finanzierung anwendbar sein könnte. Gerade hier könnte nämlich ihr systematischer Einsatz bedeutungsvoll sein, weil er neue Varianten der Finanzierung realwirtschaftlicher Projekte ermöglicht.

Bei dieser Finanzierungsart stellt sich vor allem die Frage, wie die Zweckgesellschaft ihre Existenz nachhaltig sichern kann. Untersuchungen, wie Unternehmungen ihre Existenz langfristig sichern und ihr Verhalten den Entwicklungen der Märkte und der Umwelt sowie den technischen Veränderungen anpassen, haben in der betriebswirtschaftlichen Forschung eine lange Tradition. Bereits in den frühen Managementtheorien von TAYLOR⁷, DAVIS⁸, URWICK⁹ und CHURCH¹⁰ stellt die Kontrolle von Organisationen einen wichtigen Untersuchungsgegenstand dar. FAYOL charakterisiert Kontrolle als die Überprüfung, ob alles in Übereinstimmung mit dem Plan, den herausgegebenen Instruktionen und den gültigen Prinzipien abläuft, und bezieht die Kontrolle auf alle Bereiche – Dinge, Maschinen und Aktionen.¹¹ DAVIS stellt bereits einen Zusammenhang zwischen Kontrolle und Regulierung her. Für DAVIS fungiert ‚Control‘ als „a function of constraining and regulating action in accordance with the requirements of a plan for the accomplishments of an objective“.¹²

Seit Mitte der 1960er Jahre hat sich Controlling als Wissenschaftsgebiet herausgebildet. Im Zentrum der Forschung stehen dabei Aussagen und Fragestellungen über die Gestaltung der Steuerungssysteme von Organisationen, die nur dann überlebensfähig sind, wenn die Zusammenhänge zwischen personalen, sozialen, technischen und ökonomischen Faktoren beherrscht werden.¹³ Das erste Controlling-Lehrbuch stammt von ANTHONY aus dem Jahre 1965. In diesem hebt er den Prozesscharakter des Controllings hervor, indem er es darstellt als „process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and ef-

⁵ Netzplantechnik entsprechend DIN 69900-1 (1987); siehe Abschnitt 2.2 auf Seite 21 ff.

⁶ Vgl. SCHWARZ (2002, 402); SERFLING (1992, 107 f.).

⁷ „[...] taking the control of the machine shop out of the hands of the many workman, and placing it completely in the hands of the management“ TAYLOR (1907, 40).

⁸ „By control is meant the instruction and guidance of the organization and the direction and regulation of its activities.“ DAVIS (1928, 637).

⁹ Vgl. URWICK (1944).

¹⁰ Vgl. (CHURCH (1923, 393); „[Control] coordinates all the other functions and in addition, supervises their work“ CHURCH (1914, 74).

¹¹ „veryfying whether everything occurs in conformity with the plan adopted, the instructions issued and principles established. [...] It operates on everything, things, people, actions“ FAYOL (1949, 107).

¹² DAVIS (1951, 637).

¹³ Vgl. SCHWARZ (2002, 3).

ficiently in the accomplishment of the organization's objectives“.¹⁴ ANTHONY verwendet dabei den Begriff „Management Control“, der in den 1970er Jahren durch DEYHLE als „Controlling“ in die deutschsprachige betriebswirtschaftliche Forschung eingeführt wurde.¹⁵ In mehr als vierzigjähriger Forschungszeit konnte man sich bisher insbesondere in Deutschland nicht auf eine gemeinsame Konzeption des Controllings einigen.¹⁶ HORVÁTH fokussiert auf den Koordinationsaspekt des Controllings. Für ihn ist es ein Teilsystem der Führung mit der Aufgabe, Planung, Kontrolle und Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd zielgerichtet so zu koordinieren, dass die angestrebten Ergebnisse einer Organisation erreicht werden.¹⁷ SIMONS hingegen stellt den regulierenden Charakter des Controllings in den Vordergrund. Er begreift Controlling als Instrument der Regulierung von Verhaltensweisen und Aktivitäten einer Organisation durch das Management.¹⁸ Dieser Betrachtungsweise folgen weitere nationale und internationale Wissenschaftler, welche Controlling auf die Regelungstheorie gründen bzw. die Grundstruktur des Regelkreises und insbesondere den Thermostaten als Bezugsrahmen bzw. als Modell für Controlling-Systeme verwenden.¹⁹ In dieser Tradition wurde Controlling als betriebswirtschaftliche Regelungstheorie insbesondere von BONINI, BEER, OTLEY, BERRY und SCHWARZ ausgearbeitet.²⁰

Das in dieser Arbeit zur Anwendung kommende Konzept des Controllings orientiert sich an SCHWARZ. Es verwendet den Bezugsrahmen des Regelkreises, wobei das Leistungssystem einer Unternehmung als ein vom Controlling-System verschiedenes System verstanden wird, welches von diesem überwacht und beeinflusst wird. Es hat die Aufgabe, Rückkopplungen in einer Organisation so zu sichern, dass negative Abweichungen von den Organisationszielen minimiert werden.²¹ Die Rückkopplung ist dabei ein Grundprinzip von Controlling-Systemen: Die Überwachung sichert die Einhaltung bestimmter Vorgaben und ermöglicht bei unerwünschten Abweichungen korrigierende Steuerungsmaßnahmen. Dafür ist es wichtig festzustellen, inwiefern Änderungen einer Größe auf die Veränderungen anderer Größen zurückzuführen sind, um die Dynamik einer Unternehmensorganisation zu verstehen.²²

¹⁴ Vgl. ANTHONY (1965, 190).

¹⁵ Vgl. BINDER (2006, 99).

¹⁶ Vgl. WEBER (2004, 22).

¹⁷ Vgl. HORVÁTH (1996, 141).

¹⁸ Vgl. SIMONS (1995, 5 ff.).

¹⁹ Vgl. ANTHONY & GOVINDARAJAN (2004); SCHWARZ (2002); BEER (1962).

²⁰ Vgl. u. a. BONONI et al. (1964); OTLEY (2005); BEER (1969); SCHWARZ (2002).

²¹ Vgl. SCHWARZ (2002, 12).

²² Vgl. SCHWARZ (2002, 146); Pionierarbeit haben auf diesem Feld vor allem die Forschungsarbeiten von GUTENBERG (1929) und ALBACH (1997) geleistet.