

Hausarbeit im

Rahmen der Veranstaltung

„Funktions- und Objektcontrolling“

an der Fachhochschule Gelsenkirchen
Wintersemester 1999/2000

THEMA:

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Controlling

Themensteller Prof. Dr. Kampmann

Ausgabetermin: 11.11.1999

Abgabetermin: 20.12.1999

Vorgelegt von Christian Vesper
XXX

Matr.-Nr. XXX

☎ XXX

✉ XXX

i

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	i
Übersichtenverzeichnis	ii
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Ziel und Vorgehensweise	1
2 Begriffliche Abgrenzung	3
2.1 Historische Entwicklung des Controlling	3

2.2	Begriffsdefinition	4
3	Erfolgsfaktoren für Controlling	5
3.1	Kontextfaktoren des Controlling	5
3.1.1	Externe Kontextfaktoren	5
3.1.2	Interne Kontextfaktoren	6
3.2	Erfolgsfaktoren im Einzelnen	7
3.2.1	Unternehmensführung/Unternehmensphilosophie	7
3.2.2	Akzeptanz durch Management und Fachbereiche	8
3.2.3	Institutionelle Sicht des Controlling	8
3.2.3.1	Gesamtorganisation des Unternehmen	9
3.2.3.2	Organisation des Controlling	9
3.2.4	Ressourcenausstattung der Unternehmung	11
3.2.5	Persönliche Qualitäten des Controllers	12
4	Zusammenfassung und Konsequenz	14

Literaturverzeichnis

I

ii

Übersichtenverzeichnis

Übersicht 1: Promotoren-Modell, aus: Preißler, Peter (1999): Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs, 11. Aufl.; München, Wien 1999, S. 53.

Übersicht 2: Sanktions- und Legitimationsmacht im Promotorenmodell, aus: Preißler, Peter (1999): Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs, 11. Aufl.; München, Wien 1999, S. 52.

Übersicht 3: Katalog der Anforderungen an einen Controller, aus Deyhle, Albrecht (1980): Controller-Handbuch, Ergänzungsband A, 2. Aufl., Gauting 1980, S. 40.

Abkürzungen

IT

Informationstechnologie

MIS	Management Information System
DSS	Decision Support System
EDV	Elektronische Datenverarbeitung

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Controllingdiskussion zeichnet sich seit je her durch einen außerordentlichen Widerspruch aus: Während nahezu jedes größere Unternehmen Controlling in der einen oder anderen Weise praktiziert, so findet sich zugleich eine bunte Vielfalt von Begriffsdefinitionen und Konzeptionen, sowohl in der Praxis als auch in der einschlägigen Literatur. Es scheint, als habe „jeder .. seine eigenen Vorstellungen darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll, nur jeder meint etwas anderes.“

Die zum Teil in der Praxis vorherrschende Begriffsunsicherheit hat dementsprechende Folgen für die Gestaltung des Controlling. Wenn man sich über die Natur einer Sache nicht im Klaren ist, fällt es schwer, dieselbe optimal zu gestalten und geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Es ist daher von Interesse, Erfolgsfaktoren für Controlling näher zu untersuchen. Welche Einflussgrößen für Controlling gibt es, wie wirken sie auf das Controlling und welche Ausprägung müssen sie annehmen, damit Controlling-Aktivitäten von Erfolg gekrönt sind? Welche dieser Einflussgrößen lassen sich womöglich als kritische Erfolgsfaktoren identifizieren und verdienen somit besondere Beachtung bei der Gestaltung des Controlling-Umfeldes?

1.2 Ziel und Vorgehensweise

Ziel dieser Arbeit ist es, erfolgskritische Einflussfaktoren für das Controlling herauszustellen und zu beschreiben.

Zu diesem Zweck wird zunächst eine Abgrenzung des Controlling-Begriffs vorgenommen. Im Rahmen dessen wird eine geeignete Begriffsdefinition festgelegt, die für diese Arbeit herangezogen werden soll. Im Anschluss daran sollen Erfolgsfaktoren dargestellt sowie einzelne schlaglichtartig beleuchtet werden.

Diese Arbeit ist in ihrem Umfang beschränkt, so dass die Ausführungen dem Anspruch der Vollständigkeit nicht genügen werden. Ebenso kann der empirische Beweis der einzelnen Aussagen nicht geführt werden, so dass diese zum großen Teil hypothetischen Charakter haben.

ii

2

Begriffliche Abgrenzung

2.1 Historische Entwicklung des Controlling

Die Wurzeln des Controlling gehen zurück bis auf das 15. Jahrhundert, als am englischen Königshof unter der Stellenbezeichnung „Counroller“ ein- und ausgehende Güter und Gelder aufgezeichnet wurden. 1778 war in den USA in ähnlicher Funktion ein „Comptroller“ für das Gleichgewicht zwischen Staatsbudget und Staatsausgaben verantwortlich. Die erste Controller-Stelle im privatwirtschaftlichen Bereich richtete die Eisenbahngesellschaft *Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System* 1880 ein. Nachdem das Controlling in der privaten Wirtschaft zunächst nur gering verbreitet war, erfuhr es in den 1920er Jahren insbesondere in den USA einen Bedeutungszuwachs. Als logische Folge der steigenden Professionalisierung der Berufsgruppe der Controller wurde 1931 das „Controller’s Institute of America“ gegründet, 1962 in das „Financial Executives Institute“ (FEI) umbenannt.

Diese kurze Übersicht über die Historie des Controlling soll vor allem verdeutlichen, dass die Ursprünge des Controlling im angloamerikanischen Sprachraum im Rechnungswesen und in der Kontrolle liegen, und dies insbesondere im staatswirtschaftlichen Bereich. Des weiteren ist beachtenswert, dass die Controlling-Funktion im Zeitablauf immer neue Funktionsbereiche zugewiesen bekam, der Aufgabenbereich des „Controllers“ wurde also stetig erweitert und verändert.

Vor diesem Hintergrund ist die Entwicklung des Controlling in Deutschland zu sehen, die im Grunde erst in den 60er Jahren begann. Zu dieser Zeit fand man Controller fast ausschließlich in den deutschen Tochterunternehmen amerikanischer Konzerne. In den 70er Jahren setzte sich das Controlling in Deutschland dann mehr und mehr durch, so dass man 1974 bereits in 90% der Unternehmen über ein institutionalisiertes Controlling verfügte.

2.2 Begriffsdefinition

Die Begriffsbildung ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur noch nicht abschließend erfolgt, von „einem einheitlichen Controllingverständnis ... kann noch keine Rede sein“. Es finden sich daher unterschiedliche Definitionsansätze, die nicht

selten unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Eine umfassende Darstellung und Diskussion der vorhandenen Definitionen kann aufgrund der Vielfalt an dieser Stelle nicht erfolgen. Ziel dieses Abschnitts ist es vielmehr, einen Arbeitsbegriff zu formulieren, von dem im Rahmen dieser Arbeit ausgegangen werden soll.

Weber unterscheidet einen *informationsbezogenen*, einen *führungsphilosophiebezogenen* sowie einen *koordinationsbezogenen Ansatz* als drei wesentliche Begriffssichten. Er unternimmt somit den Versuch, die Vielzahl an Ansätzen und Definitionen zu systematisieren. Eine allgemeine Definition, die Aspekte aus diesen drei Ansätzen aufgreift, stammt von *Baier* und soll für diese Arbeit als Arbeitsbegriff dienen:

„Controlling unterstützt die strategische und operative Führung des Unternehmens durch **umfassende, zeit- und bedarfsgerecht aufbereitete Informationen**, durch **Koordination** einzuleitender Maßnahmen sowie **Entwicklung** und **Bereitstellung** betriebswirtschaftlicher Instrumente.“

3

Erfolgsfaktoren für Controlling

Der nun folgende Abschnitt beschäftigt sich näher mit Erfolgsfaktoren des Controlling. Da es nicht *ein* für alle Unternehmen gleichermaßen gut geeignetes Controllingkonzept geben kann, muss eine Gestaltung immer situativ und auf den jeweiligen Unternehmenskontext bezogen erfolgen. Zunächst sollen daher *Kontextfaktoren* des Controlling betrachtet werden. Im Anschluss daran werden *kritische Erfolgsfaktoren* näher untersucht. Dabei handelt es sich um Einflussgrößen, die je nach Ausprägung positiven oder negativen Einfluss auf Controlling nehmen. Hierbei ist zu beachten, dass einzelne Erfolgsfaktoren interdependent sind, eine losgelöste Veränderung einzelner Faktoren *ceteris paribus* also nicht immer möglich ist. Da selbst umfangreiche empirische Forschungen keine eindeutigen Kausalzusammenhänge zwischen bestimmten Kontextfaktoren und Auswirkungen auf

Controlling-Systeme herstellen konnten, bleibt die Auswahl der dargestellten Größen willkürlich.

3.1 Kontextfaktoren des Controlling

3.1.1 Externe Kontextfaktoren

Die Ausgestaltung von Systemen und Instrumenten des Controlling hängt von unterschiedlichen exogenen Faktoren ab. *Denk* und *Kunesch* sehen hier insbesondere

- Branche,
 - Branchenstruktur,
 - Umfeldkomplexität,
 - Wettbewerb,
 - Eigentümerstruktur/-ziele,
 - Konzernzugehörigkeit,
 - Außeneinflüsse auf ökonomische Zielbildung und Gestaltungsfähigkeit
- als wichtigste Einflussfaktoren.

Becker, Mackenthun und *Müller* (1978, S. 71 ff.) betonen des weiteren

- Absatzmarkt,
- Beschaffungsmarkt,
- Arbeitsmarkt,
- Geld- und Kapitalmarkt,
- Technologie,
- Außenwirtschaft,
- Politisches und soziales Umfeld,
- Wirtschaftsstruktur als entscheidende externe Einflussgrößen.

3.1.2 Interne Kontextfaktoren

Auch innerhalb der Unternehmung ist das Controlling im Kontext einer Reihe von Einflussgrößen zu sehen. *Becker, Mackenthun* und *Müller* (1978, S. 71 ff.) nennen als wesentliche Kontextvariablen

- Leistungsprogramm,
- Technologische Leistungserstellung, □ Unternehmensgröße.

Denk und *Kunesch* betrachten darüber hinaus

- Motive für die Einführung von Controlling,

- Entwicklungsgeschichte des Unternehmen,
- Rechtsform, Selbständigkeit,
- Struktur der Geschäfte,
- Struktur und Orientierung des Managements,
- Einstellung der Mitarbeiter zum Controlling,
- Organisation,
- Veränderungsbereitschaft/-fähigkeit als entscheidende Einflussgrößen.

3.2 Erfolgsfaktoren im Einzelnen

Im nun folgenden Abschnitt sollen für das Controlling kritische Erfolgsfaktoren genannt und schlaglichtartig beleuchtet werden.

3.2.1 Unternehmensführung/Unternehmensphilosophie

Von elementarer Wichtigkeit für ein erfolgreiches Controlling ist eine controllinggerechte Unternehmensführung. Controllinggerecht, das bedeutet „... zielorientiert, planungs- und kontrolldeterminiert, antizipativ, adaptiv und dezentral“. Ein „... autoritärer oder patriarchalischer Führungsstil ist ungeeignet, es muss ein kooperativer Führungsstil angestrebt werden“. Controlling beinhaltet als ein zentrales Instrument den Vergleich von geplanten mit tatsächlichen Werten. Dementsprechend muss eine Planung erfolgen, müssen Ziele fixiert werden. „... Controlling verlangt von der Unternehmensleitung eine klare, verbindliche und erreichbare Zielsetzung, durch eindeutige Zielformulierung.“ Der Erfolg des Controlling hängt somit stark vom Linienmanagement ab. Das Management muss bereit sein, „... sich selbst über Ziele zu steuern und sich zu diesen Zielen zu verpflichten. Nur unter diesen Voraussetzungen können Misstrauens- und Akzeptanzbarrieren gegenüber Controlling abgebaut werden.“ Das Management muss Controlling also in partnerschaftlicher Weise akzeptieren. Es muss den Bedarf an Führungsergänzung erkennen, der sich aus den sich ständig verändernden Umweltbedingungen hinsichtlich Komplexität, Dynamik und Wettbewerbsintensität ergibt, muss Controlling als sinnvolles Instrument zur Komplexitätsbewältigung wahrnehmen und sich seiner Servicefunktion bedienen. Dies ist Voraussetzung, um die Einführung eines Controllingsystems als erfolgreich zu bezeichnen.

3.2.2 Akzeptanz durch Management und Fachbereiche

Absolut erfolgskritisch ist das Maß an Akzeptanz des Controlling innerhalb des Unternehmens. Entscheidend ist, wie das Controlling von den anderen Gruppen im Unternehmen gesehen wird, welches Rollenverständnis das Management bzw. die Fachbereiche vom Controlling haben. Dabei spielt zum einen die Fremdwahrnehmung des Controlling durch das Management und durch die Fachbereiche eine Rolle. Zur Schaffung einer Vertrauensbasis ist es wichtig, alle Beteiligten bei der Einführung von Controlling bereits umfassend über geplante Maßnahmen und Änderungen zu informieren, um einer verzerrten Fremdwahrnehmung vorzubeugen. Anderenfalls entstehen schon durch bloße Unkenntnis darüber, was genau Controlling eigentlich ist, Verhaltenswiderstände gegen dessen Einführung. So könnten etwa die Führungskräfte ihre eigene Machtposition bedroht sehen, z.B. durch vermutete „... Verschlechterung von Einkommens- und Aufstiegschancen, Prestigeverlust oder durch Reduzierung von Kompetenzen“. Die einzelnen Fachbereiche sehen im Controlling u.U. fälschlicherweise eine reine Kontrollinstanz („zweite Revision“), die ihre Entscheidungsspielräume einengen will. Die Kooperationsbereitschaft aller Unternehmensbereiche mit dem Controlling sind Voraussetzung für den Erfolg dessen verhaltensbeeinflussender Tätigkeit.

3.2.3 Institutionelle Sicht des Controlling

„Aus organisationstechnischer Sicht besteht die Problematik des Controlling vor allem in der Koordination von Aktivitäten über die verschiedenen Bereiche der Organisation unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Einstellungen und Verhaltensweisen der dort tätigen Mitglieder“. Der Erfolg von Controlling ist daher abhängig von den organisatorischen Strukturen in der Unternehmung und der Eingliederung des Controlling in diese Strukturen. Hierbei ist zudem zu differenzieren zwischen der Gesamtorganisation der Unternehmung und der Organisation des Controllingbereichs bzw. der Integration des Controllingbereichs in die Unternehmung.

3.2.3.1 Gesamtorganisation des Unternehmen

Grundsätzlich sind für die Struktur einer Organisation situative Faktoren entscheidend. Es lassen sich aber gewisse Merkmale identifizieren, die Controlling-Erfolg begünstigen.

Nach Auffassung von *Weber* muss eine controllingorientierte Organisation „... das Umsetzen definierter Strategien unterstützen, ist kundenorientiert, zeichnet sich durch flache Hierarchien aus und ist in relativ eigenverantwortliche Einheiten gegliedert“.

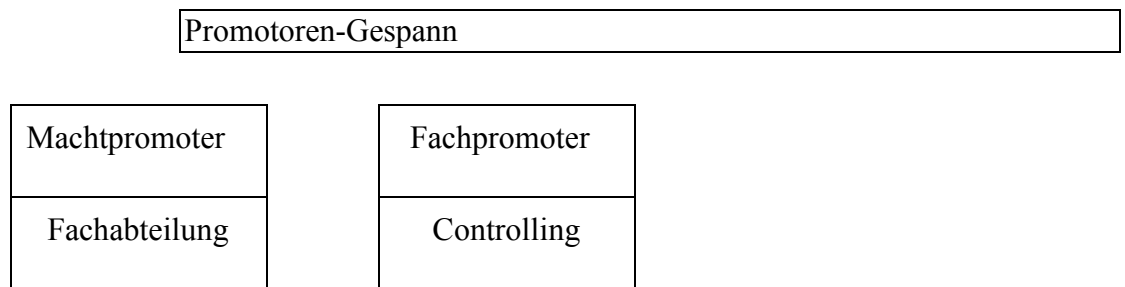
Denk und *Kunesch* betonen, dass transparente, steuerbare Strukturen vorliegen sollten, in denen Verantwortungen, Entscheidungskompetenzen und Zuständigkeiten abgegrenzt und transparent sein müssen. Andernfalls „... kann Controlling nicht wirksam werden, da weder Steuerungsbedarf noch Ort der Steuerungsmöglichkeit erkennbar sind. ... Um steuernd aktiv werden zu können, müssen relativ kleine, überschaubare Strukturen vorhanden sein ...“.

3.2.3.2 Organisation des Controlling

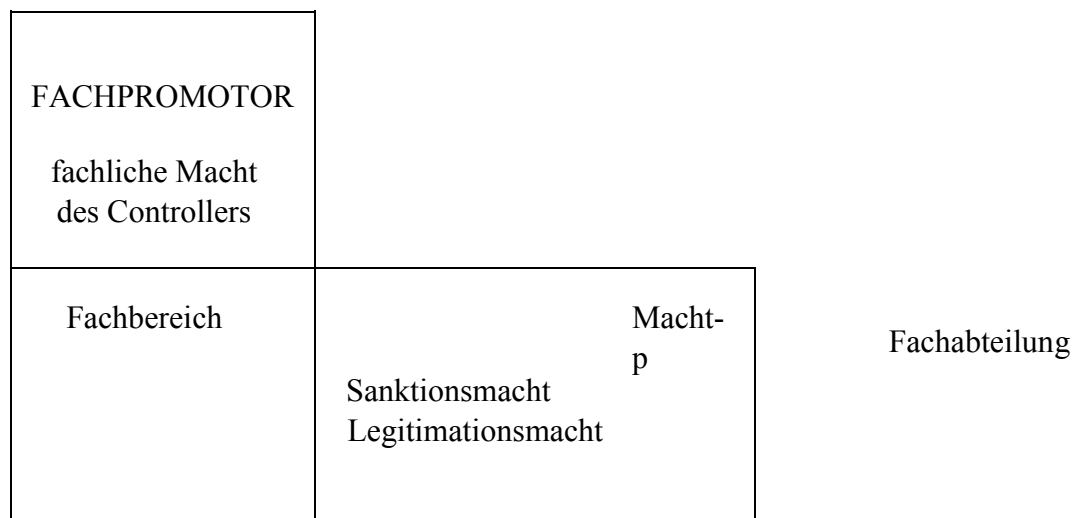
Zunächst ist die Frage zu beantworten, ob Controlling institutionalisiert werden soll oder nicht. Dies ist unter anderem abhängig von der Unternehmensgröße. „Controlling verlangt keine Mindestbetriebsgröße, aber die Betriebsgröße muss berücksichtigt werden!“ Diese Frage ist insofern erfolgskritisch, als dass eine Nicht-Institutionalisierung von Controlling und Übertragung der Tätigkeiten auf vorhandene Führungskräfte unter Umständen Effizienzeinbußen bedeuten, da die spezifischen Anforderungen an Controller nicht ohne weiteres durch Führungskräfte zu erfüllen sind. Andererseits kann es bei kleinen und mittelständischen Unternehmen von Vorteil sein, Controlling nicht zu institutionalisieren, da der Umfang der Tätigkeiten gering, die Abläufe noch überschaubar und die Kommunikation zwischen den Führungskräften gut ist.

Bezüglich der Form der Institutionalisierung kann man die Controllerstelle „in bestehende Teamstrukturen oder eine zu bildende Matrix-Organisation oder als Stabsstelle ausgestaltet werden“. In der Literatur herrscht diesbezüglich allerdings keine Einigkeit. „Die in der Literatur häufig geforderte Einordnung als Stabsstelle wird

von anderen Autoren etwas überspitzt als die sicherste Methode, Controlling zum Misserfolg zu führen, bezeichnet.“ Oftmals wird daher eine Synthese von Stab- und Linienfunktion vorgeschlagen. Im gleichen Zusammenhang wird oft das Promotoren-Modell (nach Witte, E.) als zielführend für die Zusammenarbeit Controller – Fachabteilung genannt:



Übersicht 1: Promotoren-Modell
Controlling



Übersicht 2: Sanktions- und Legitimationsmacht im Promotorenmodell

Eine abschließende Empfehlung bezüglich der Form der Institutionalisierung kann an dieser Stelle nicht erfolgen. „Die Stellung des Controller in der Unternehmenshierarchie sollte [jedoch] so sein, dass sie ihm die zur Erfüllung seiner Aufgaben notwendige Autorität gibt“. Erfolgskritisch ist demnach, dass „[der] Controller .. nicht als reiner Fachpromotor ohne Formalmacht gesehen werden [darf], da sonst das Controlling seiner verhaltensbeeinflussenden Wirkung beraubt würde.“

3.2.4 Ressourcenausstattung der Unternehmung

Controlling benötigt für die Ausübung seiner Tätigkeit gewisse Arbeitsgrundlagen in Form von bspw. Informationstechnologien und eines entsprechend ausgestalteten betrieblichen Rechnungswesen. Die Ausstattung des Unternehmen mit diesen Faktoren ist ausschlaggebend für die Effektivität des Controlling.

Das Controlling fußt auf Datenmaterial des betrieblichen Rechnungswesen. Um aktiv zu werden, benötigt es detaillierte Aufzeichnungen über die betrieblichen Mengen und Wertflüsse und -bestände. Controlling kann daher nur so gut sein, wie die Daten, die es vom Rechnungswesen zur Verfügung gestellt bekommt. „Existiert in einem Unternehmen kein detailliertes Mengengerüst oder werden Mengengrößen rechentechnisch nicht ausreichend erfasst, ist das Aktionspotential des Controlling auf reine Wertsteuerung beschränkt und damit stark beeinträchtigt.“

Ein weiterer Aspekt, der die Effizienz von Controlling beeinflusst ist die Ausstattung der Unternehmung mit Informationstechnologien (IT). IT kann den Controller bei der Ausübung seiner Tätigkeit nicht nur unterstützen, „[in] der Tat ist die Erfüllung der Controllingaufgaben heute ohne Computerunterstützung nicht mehr möglich“.

Insbesondere bei der Gestaltung der Kommunikationsstruktur kann bspw. ein computergestütztes Bürokommunikationssystem in Form eines Intranet zum Controlling-Erfolg beitragen. Der Controllingbereich kann sich systematisch über Controllerprobleme in unterschiedlichen Unternehmensbereichen austauschen und auch Außenstehenden können Ziele und Probleme des Controlling vermittelt werden.

Somit kann zum besseren Verständnis der Arbeit der Controller bei den Linienverantwortlichen beigetragen werden.

In der Ausgestaltung eines Management Information System (MIS) bzw. Decision Support System (DSS) in Verbindung mit einer abgesicherten Datenbasis unterstützt die IT den Controller bei einer seiner Hauptaufgaben: „... Informationen schnell, empfängerorientiert und situationsgerecht zur Verfügung zu stellen“.

3.2.5 Persönliche Qualitäten des Controllers

Nicht zuletzt korreliert der Controlling-Erfolg auch mit den persönlichen Qualitäten des Trägers der Controllingaufgaben – des Controllers. Nach Auffassung von *Baier* muss der Controller ein „... fachlich und persönlich qualifizierter, unternehmerisch denkender und handelnder Mensch ...“ sein. Ein genaues Anforderungsprofil erweist sich in der Praxis häufig als äußerst unscharf, was zumeist jedoch auf eine nicht trennscharfe Abgrenzung der Aufgabenbereiche zurückzuführen ist. An dieser Stelle sei der relativ weit verbreitete Anforderungskatalog von *Deyhle* angeführt der eine Einteilung in methodisch-fachliche und verhaltensbezogene Anforderungen vornimmt:

<i>Methodisch-fachliche Anforderungen</i>	<i>Verhaltens- Anforderungen</i>
---	--------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Beherrschen des Systems des Rechnungswesens <input type="checkbox"/> Ganzheitlich-systematisch denken können <input type="checkbox"/> Abstraktionsvermögen <input type="checkbox"/> EDV-Kenntnisse, um Auftraggeber für Systemlösungen sein zu können <input type="checkbox"/> Erklärungsfähigkeit <input type="checkbox"/> Trainerbegabung <input type="checkbox"/> Kenntnis in Kommunikationsmethodik <input type="checkbox"/> Lernfähigkeit <input type="checkbox"/> Allroundbegabung <input type="checkbox"/> Analytische Neugier <input type="checkbox"/> Beherrschen von Vorgehens- und Problemlösungstechnik <input type="checkbox"/> Umgehen können mit Kommunikationswerkzeugen (Flipcharts, Stiften, Overhead, Pinnwänden, Konferenzmobiliar) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Die Geduld, stets aufs neue die gleichen Sachverhalte zu interpretieren <input type="checkbox"/> Liebenswürdige Penetranz <input type="checkbox"/> Toleranzbreite <input type="checkbox"/> Bildhafte Ausdrucksweise (visualisieren) <input type="checkbox"/> Spüren, ob einer zuckt (oder schluckt) <input type="checkbox"/> Courage, nicht jeden Sachverhalt gleich an die große Glocke zu hängen Hofnarren- <input type="checkbox"/> Allüren, um unangenehme Wahrheiten so zu bringen, dass man über sich selbst lacht <input type="checkbox"/> Sich nicht so wichtig nehmen <input type="checkbox"/> Unverdrossenheit <input type="checkbox"/>
---	---

Übersicht 3: Katalog der Anforderungen an einen Controller

4

Zusammenfassung und Konsequenz

Die obigen Ausführungen sollen verdeutlichen, dass Controlling ein sensibles System ist, dessen Erfolg von dem Einfluss vieler Faktoren abhängt. Insbesondere ist bemerkenswert, dass viele der als kritische Erfolgsfaktoren identifizierten Einflussgrößen eher „weichen“ Charakter haben. Dies bedeutet, dass sie zumeist schwierig zu erfassen und zu beschreiben sind, und dementsprechend die Gestaltung dieser Größen Probleme bereiten kann. So ist zum Beispiel eine controllinggerechte Führungsphilosophie oder Akzeptanz des Controllingbereiches nicht ohne weiteres „einzuführen“. Viel hängt dabei von Meinungen und Einstellungen von Menschen ab, und Meinungen lassen sich nur schwerlich „einführen“, sondern allenfalls „herbeiführen“, und selbst das bedarf Fingerspitzengefühl und Zeit.

Es stellt sich nun die Frage, welche Signifikanz die dargestellten Einflussfaktoren für den Controllingenerfolg haben. Dies ist sicherlich nur schwierig quantifizierbar. Nach Auffassung des Verfassers lassen sich allerdings die Faktoren „Unternehmensführung/Unternehmensphilosophie“, „Akzeptanz durch Management und Fachbereiche“ sowie „Persönliche Qualitäten des Controllers“ als besonders entscheidend herausstellen, da diese Faktoren stark konstitutiven Charakter haben. Insgesamt ist jedoch immer ein situativer Ansatz erforderlich. Eine Controlling-Konzeption ist immer für den jeweiligen Einzelfall maßzuschneidern unter Berücksichtigung der oben genannten und möglicherweise zusätzlich relevanten Erfolgsfaktoren und deren jeweiliger Ausprägung.

Literaturverzeichnis

Baier, Peter (1994): Führen mit Controlling; Berlin, Bonn, Regensburg 1994

Bramseman, Rainer (1993): Handbuch Controlling : Methoden und Techniken, 3. Aufl.; München, Wien 1993

Denk, Robert/Kunesch, Herrmann (1996): Einsatzvoraussetzungen, Gestaltungs-kontext und kritische Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Controlling-systemen, in: Eschenbach, Rolf (Hrsg.) (1996): Controlling, 2. Aufl.; Stuttgart 1996

Horváth, Péter (1996): Controlling, 6. Aufl.; München 1996

Müller, Christof/ Müller, Jürgen (1996): EDV-Unterstützung von Controlling-systemen, in: Eschenbach, Rolf (Hrsg.) (1996): Controlling, 2. Aufl.; Stuttgart 1996

Ossadnik, Wolfgang (1996): Controlling; München, Wien 1996

Preißler, Peter (1999): Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs, 11. Aufl.; München, Wien 1999

Rieder, Lukas (Hrsg.) (1997): Controllers Zukunft : Auftrag, Verantwortung, Rollenbild und Selbstverständnis der Controller; Zürich 1997

Weber, Jürgen (1999): Einführung in das Controlling, 8. Aufl.; Stuttgart 1999

Weber, Peter W. (1996) Controlling Management : Zukunftssicherung mit einem leistungsorientierten Steuerungskonzept; Wiesbaden 1996

