

---

# Handbuch Controlling

Herausgegeben  
von Elmar Mayer  
und Jürgen Weber

C. E. Poeschel Verlag Stuttgart

*Die Herausgeber:*

Prof. Dr. Elmar Mayer, Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling und Rechnungswesen an der FH Köln, Gründer und Leiter der AWW Köln (1971)

Prof. Dr. Jürgen Weber, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Rechnungswesen/Controlling, an der Privaten Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung, Koblenz

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

*Handbuch Controlling /*

hrsg. von Elmar Mayer u. Jürgen Weber.

- Stuttgart : Poeschel, 1990

ISBN 3-7910-0520-0

NE: Mayer, Elmar [Hrsg.]; Controlling

Dieses 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.

© 1990 J. B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung  
und Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH in Stuttgart  
Einbandgestaltung: Bayerl, Ost und Rebmann, Frankfurt  
Satz: Typobauer Filmsatz, Ostfildern

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ludwig Auer GmbH, Donauwörth  
Printed in Germany

---

# Vorwort

Controlling liefert betriebswirtschaftliche Konzepte für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung

- Großunternehmen verfügen fast alle über mehrstufige Controller-Organisationen. Der Mittelstand entwickelt und praktiziert zunehmend maßgeschneiderte Controllingkonzepte, und auch im Handel etabliert sich der Controlling-Gedanke, was sich u. a. an der Entwicklung der Handelsspannenrechnung aus der Finanzbuchhaltung direkt weiter zu einer Profitcenterrechnung ableiten läßt. Nach einer fast dreißigjährigen Aufbau- und Entwicklungsphase des Controllings zu einem Konzept für erfolgreiche Unternehmenssteuerung hat schließlich die Fachkommission für Ausbildungsfragen der Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. – für den Bereich des Studiums Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Controlling als neues Studiengebiet vorgeschlagen.
- Controlling kämpft – bei Uninformierten – wie vorher Marketing, gegen das Stigma eines Modewortes an und hat sich trotzdem durchgesetzt. Controlling kennzeichnet einen vernetzten Aufgabenumfang innerhalb der Unternehmensführung und setzt letztlich ein bestimmtes Fertigungsparadigma voraus: es läßt sich ein derartiges Konzept nur dann erfolgswirksam für die Gewinnoptimierung und Existenzsicherung implementieren, wenn eine Zielvereinbarung zwischen den Führungsebenen und Mitarbeitern über eine akzeptierte Unternehmensphilosophie besteht. Dann kann sich daraus eine Unternehmenskultur in einer sozialpflichtigen Marktwirtschaft entwickeln.
- Controlling wächst durch die Vernetzung mit der strategischen Unternehmensplanung und dem strategischen Marketing in das strategische Management hinein. Energie-, Umweltbilanzen und Technologiesprungerwartungen unterstützen das strategische Management beim Suchen, Finden und Beseitigen von Wachstumsengpässen jenseits des Zeithorizontes. Der Controllerdienst bemüht sich, zukunftsorientierte, wissenschaftlich abgesicherte Entscheidungshilfen mit geringer Bandbreitenschwankung zu liefern.
- Controlling wird seit dem Ende des Jahres 1989 an 34 Lehrstühlen für Rechnungswesen an Fachhochschulen, an 13 Lehrstühlen an Universitäten in der Bundesrepublik Deutschland gelehrt, in Österreich an drei und in der Schweiz an der Hochschule St. Gallen. Controlling garantiert eine nachhaltige Existenzsicherung der Arbeitsplätze, wenn es umfassend verhaltens- und wirtschaftswissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse anwendungsbezogen und nachvollziehbar berücksichtigt und praktiziert.

Zur Begründung für dieses Handbuch, das eine Dokumentation der Controlling-Entwicklung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts anstrebt, sind noch zwei weitere Aspekte zu berücksichtigen.

Controlling durchläuft eine Publikationsflut in unterschiedlichen Literatur-ebenen. Praxisfundierte Fachzeitschriften, wissenschaftliche Veröffentlichungen, Managementbücher und Kongreßdokumentationen wetteifern miteinander. Leider existieren zu wenig nachvollziehbare Informationen, die einen verlässlichen Zugang zum Denkansatz und zu den erprobten Werkzeugen des Controlling bieten.

Controlling erfordert zu seiner wissenschaftlichen Absicherung und Weiterentwicklung wirtschaftspraktische Erfahrung und wirtschaftswissenschaftliche Analysen, d. h. Koordinations- und Kontextforschung. Nur durch die Betonung beider Pole läßt sich erfolgreich eine Brücke zwischen Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis bauen.

Vor diesem Hintergrund verfolgt das vorliegende Handbuch folgende Ziele:

- Es versucht einen möglichst geschlossenen Überblick über die Entwicklung des Controlling als Denkansatz und Werkzeug zu vermitteln. Konzeptionelle, instrumentelle wie verhaltensbezogene, nationale wie internationale, operative wie strategische Aspekte werden gemeinsam angesprochen.
- Das Buch will in Sprache und Diktion anschaulich, verständlich sein und dennoch eine gewisse Präzisionsebene nicht verlassen.
- Das Buch stellt eine ausgewogene Mischung aus Beiträgen von Wirtschaftspraktikern und Wirtschaftstheoretikern dar, sowohl in der Autorenzahl als auch in der Zuordnung der Themen.
- Das Buch will den Entwicklungsstand des Controlling im westeuropäischen Wirtschaftsraum wiedergeben und auf wesentliche Aspekte für die Weiterentwicklung dieses betriebswirtschaftlichen Führungskonzepts für eine sozialpflichtige Marktwirtschaft hinweisen.

Um diese Ziele zu erreichen, haben sich Herausgeber mit »unterschiedlicher Herkunft« zusammengefunden. Prof. Dr. Elmar Mayer praktiziert eine anwendungsbezogene Lehre und Forschung seit dem Jahre 1971 im Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Köln. Er ist Gründer und Leiter der Arbeitsgemeinschaft Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis im Controlling und Rechnungswesen der Fachhochschule Köln (AWW Köln 1971), eines Forums, das seit rund 20 Jahren einen gebührenfreien und intensiven Erfahrungsaustausch zwischen Hochschule und mehr als 800 Unternehmen koordiniert. Außerdem ist er Herausgeber der Loseblatt-Zeitschrift »Der Controlling-Berater«. Prof. Dr. Jürgen Weber hat den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling an der privaten wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Koblenz inne, die als einzige private Stiftungshochschule in der Bundesrepublik Deutschland an angloamerikanische Tradition anknüpft. Beide Herausgeber zeichnen für das Gesamtkonzept dieses Handbuchs

und die einzelnen Beiträge gemeinschaftlich verantwortlich – dennoch sind unterschiedliche Ausrichtungen und Sichten gewollt und den Zielen dieses Handbuchs entsprechend unumgänglich.

Der Brückenschlag zwischen Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis hat Autoren aus den verschiedenen Arbeitsbereichen zusammengeführt. Hochschulprofessoren und Leiter von Controllingbereichen in Großunternehmen sind ebenso zu finden wie Controlling-Pioniere in mittelständischen und öffentlichen Unternehmen. Namentlich sei lediglich auf Dr. Albrecht Deyhle verwiesen, der die Controlling-Entwicklung im deutschsprachigen Raum maßgeblich mitgeprägt hat und somit hervorragend dazu berufen ist, über dessen aktuelle Entwicklungsperspektive zu berichten.

Auf den Grundaufbau des Handbuchs sei an dieser Stelle nur kurz eingegangen, da vor jedem Handbuchteil eine kurze Einführung erfolgt. Hervorhebenswert erscheinen uns zwei Aspekte: Der internationale Vergleich der Controlling-Entwicklung und die Erfahrungsberichte über Controlling-Anwendung in der Wirtschaftspraxis.

Abschließend sei den Autoren dieses Handbuchs in mehrfacher Hinsicht gedankt. Die Formulierung eines Beitrages war für viele nur durch einen Verzicht auf die karge Freizeit möglich. Als Motivation hat die Mitwirkung an der weiteren Durchsetzung des Controlling-Denkansatzes gedient. Weiterhin wurde die Geduld vieler Autoren durch die bei einem derart umfassenden Handbuch unvermeidliche (?) Verzögerung des Erscheinungstermins arg strapaziert. Letztlich haben alle Autoren zugestimmt, einen Teil ihrer Honorare in einen Controlling-Preis einzubringen, der mit einem vom C. E. Poeschel Verlag zur Verfügung gestellten Betrag jährlich an besonders richtungsweisende Arbeiten zur Weiterentwicklung von Controllingkonzepten verliehen werden soll.

*Elmar Mayer und Jürgen Weber*



---

# Inhalt

Vorwort . . . . .	V
Autorenverzeichnis . . . . .	XV

## Teil I Grundlagen des Controlling

Ursprünge, Begriff und Ausprägungen des Controlling <i>Jürgen Weber</i> . . . . .	3
Controlling als Führungskonzept – vom Reagieren zum Agieren <i>Elmar Mayer</i> . . . . .	33
Strategisches Controlling <i>Rudolf Mann</i> . . . . .	91
Operatives Controlling <i>Heinz Kraus</i> . . . . .	117

## Teil II Teilgebiete des Controlling

Marketing-Controlling <i>Jürgen Haag</i> . . . . .	175
Logistik-Controlling Kritische Analyse, Zielsetzung und Strategiebeobachtungen <i>Otto Lindner/Heiko Piringer</i> . . . . .	211
Forschungs- und Entwicklungs-Controlling <i>Holger W. Heiland</i> . . . . .	239
Personal-Controlling <i>Bernd Reimann</i> . . . . .	259
Anlagen-Controlling <i>Dimitrios Kalaitzis</i> . . . . .	279

## Teil III Träger des Controlling

Strategisches Controlling als Aufgabe des Management <i>Konrad Liessmann</i> . . . . .	305
Controller-Anforderungsprofil in der Theorie <i>Hans-Ulrich Küpper</i> . . . . .	325
Controller-Anforderungen in der Praxis <i>Georg v. Landsberg</i> . . . . .	345
Treasurer <i>Rolf-Christian Wentz</i> . . . . .	365
Abgrenzung von Controlling und Interner Revision <i>Reinhold Schmid</i> . . . . .	379

## Teil IV Ausgewählte Controlling-Instrumente

Entscheidungsorientiertes Rechnungswesen <i>Wolfgang Männel/Bernd Warnick</i> . . . . .	395
Früherkennungssysteme als Instrument des Controlling <i>Ulrich Krystek</i> . . . . .	419
Handlungsanleitung für Moderatoren <i>Klaus Palme</i> . . . . .	445
Controlling und Datenverarbeitung <i>Otto Tylkowski</i> . . . . .	477

## Teil V Organisation des Controlling

Bestimmungsfaktoren und Varianten der Controller-Organisation <i>Konrad Liessmann</i> . . . . .	511
--	-----



Organisation des Controlling in einem Konzern <i>Karlheinz Vellmann</i> . . . . .	535
--	-----

Organisation des Controlling in einem Großunternehmen (Am Beispiel der Continental AG, Hannover) <i>Arnold Fischer</i> . . . . .	565
--	-----

## Teil VI

### Besonderheiten des Controlling in öffentlichen Institutionen

Überblick über die spezifischen Rahmenbedingungen des Controlling in öffentlichen Institutionen <i>Jürgen Weber</i> . . . . .	581
---	-----

Controlling in öffentlichen Verwaltungen: Funktionen, Leistungsfähigkeit und Entwicklungsperspektiven <i>Dietrich Budäus</i> . . . . .	609
--	-----

## Teil VII

### Stand des Controlling im internationalen Vergleich

Stand des Controlling in der Bundesrepublik Deutschland <i>Elmar Mayer/Georg v. Landsberg</i> . . . . .	623
--	-----

Zum Stand des Controlling in den USA <i>Ludwig H. Bertsch</i> . . . . .	655
--	-----

Stand des Controlling in Österreich <i>Rolf Eschenbach</i> . . . . .	671
---	-----

Stand des Controlling in der Schweiz – Konzept, Entwicklung und Verbreitung <i>Hans Siegwart/Stefan Sander</i> . . . . .	685
--	-----

Controlling in Frankreich <i>Peter Schwartz</i> . . . . .	695
--	-----

Stand des Controllings in Italien <i>Wolfgang Lämberg</i> . . . . .	703
--	-----

## Teil VIII

## Beispiele erfolgreicher Controlling-Konzepte in der Praxis

1 *Controlling-Konzepte von Produktionsunternehmen*

Controlling-Konzept der PWA, Papierwerke Waldhof-Aschaffenburg AG <i>Manfred Klis/Bernhard Greubel</i> . . . . .	721
Controlling-Konzept der Heidelberger Druckmaschinen AG <i>Hilmar Dosch</i> . . . . .	735
Controlling-Konzept der Kelch GmbH & Co. <i>Matthias Kelch/Christian Küster</i> . . . . .	751
Controlling-Konzept der Schokoladefabrik Lindt & Sprüngli GmbH, Aachen <i>Götz R. Winkler</i> . . . . .	763
Controlling-Konzept der Procter & Gamble GmbH <i>Rolf-Dieter Schwalb</i> . . . . .	781
Motivation durch Information – Das Controlling-Konzept des Karlsberg- Verbundes <i>Gustav Gottfreund</i> . . . . .	793
Controlling-Konzept der Milchhof-Eiskrem GmbH & Co. KG <i>Reinhold Lübbert/Theo van der Burgt</i> . . . . .	807

2 *Controlling-Konzepte von Dienstleistungsunternehmen*

Controlling-Konzept der Deutschen Bank <i>Jürgen Krumnow</i> . . . . .	831
Controllingkonzept der Vereins- und Westbank AG <i>Stephan Schüller</i> . . . . .	845
Controlling beim Lebensversicherer <i>Walter J. Menz</i> . . . . .	857
Controlling-Konzept der OBI-Gruppe <i>Utho Creusen</i> . . . . .	873

### 3 Controlling-Konzepte von öffentlichen Institutionen

Controlling-Konzeption im Fernsehen der deutschen und der rätoromanischen Schweiz <i>Harald Eichsteller/Hans-Ulrich Schmutz</i> . . . . .	891
Controlling-Konzept in der Freien Wohlfahrtspflege – dargestellt am Beispiel des Diakonischen Werkes Berlin e. V. <i>Hans-Christoph R. Reiss</i> . . . . .	909
Controlling-Konzept der Deutschen Lufthansa AG <i>Wolfgang-D. Thiede</i> . . . . .	929
Controlling-Konzept der AOK Gummersbach <i>Onno Schröder</i> . . . . .	939
»Verwaltungsmanagement« – der Österreichische Weg zu einem Verwaltungscontrolling <i>Lieselotte Richter/Christian Pracher</i> . . . . .	953

## Teil IX

### Einführung und Entwicklung des Controlling

Strategien zur Einführung und Weiterentwicklung des Controlling in Unternehmen <i>Manfred Antoni/Jürgen Weber</i> . . . . .	967
Organisatorischer Wandel und Controlling <i>Ernst F. Schröder</i> . . . . .	983
Entwicklungsperspektiven des Controlling → Erkennbare Tendenzen für den Controller in den 90er Jahren <i>Albrecht Deyhle</i> . . . . .	999
Gesamtliteraturverzeichnis . . . . .	1017
Stichwortverzeichnis . . . . .	1035



---

# Autorenverzeichnis

Dr. *Manfred Antoni*, Verlagsleiter des C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart.

Dipl.-Kfm. *Ludwig H. Bertsch*, Geschäftsführender Gesellschafter ICARUS-Intelligente Logistik Systeme GmbH, Frankfurt/a. M. 1.

Prof. Dr. *Dietrich Budäus*, Lehrstuhl Verwaltungsbetriebslehre (Public Management) Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Hamburg.

Diplom-Wirtschaftsingenieur *Theo van der Burgt*, Leiter Zentrales Controlling bei der Milchhof Eiskrem GmbH & Co. KG, Mettmann.

Dr. *Utho Creusen*, Dipl.-Volkswirt, Geschäftsleitung der OBI-Systemzentrale, Wermelskirchen.

Dr. *Albrecht Deyhle*, Dipl.-Kfm., Leiter der Controller Akademie, Inhaber Management Service Verlag und Herausgeber Controller Magazin, Gauting/München.

Dr. *Hilmar Dosch*, Vorstand Finanzen und Personal, Heidelberger Druckmaschinen AG, Heidelberg.

Dipl.-Kfm. *Harald Eichsteller*, Berater bei Kienbaum und Partner, Gummersbach.

O. Prof. Dr. *Rolf Eschenbach*, Dipl.-Ing., Vorstand des Instituts für Unternehmensführung der Wirtschaftsuniversität Wien.

Dipl.-Kfm. *Arnold Fischer*, Leiter Zentrale Betriebswirtschaft der Continental AG, Hannover.

*Gustav Gottfreund*, Mitglied der Unternehmensleitung der Karlsberg Brauerei KG Weber, Homburg/Saar.

*Bernhard E. Greubel*, Geschäftsführer der Systemform Datenbelege und Vertriebs-GmbH, Prien.

Dr. *Jürgen Haag*, Dipl.-Kfm., Sprecher der Geschäftsführung, Schokolade-fabriken LINDT & SPRÜNGLI GmbH, Aachen.

Dr. *Holger H. Heiland*, Direktor Unternehmens-Controlling der Hüls AG, Marl.

Dr. *Dimitrios Kalaitzis*, Dr. Dimitrios Kalaitzis Unternehmensberatung, Dortmund.

Dipl.-Kfm. *Matthias Kelch*, Geschäftsführender Gesellschafter der ABACUS Controllingssysteme für den Mittelstand GmbH, Hörh-Grenzhausen.

Dr. oec. publ. *Manfred Klis*, Mitglied des Vorstandes der PWA Papierwerke Waldhof-Aschaffenburg AG, PWA-Haus, Raubling.

Dipl.-Kfm., *Heinz Kraus*, Direktor Konzern-Controlling der Klöckner-Humboldt-Deutz AG i. R.

Dr. *Jürgen Krumnow*, Mitglied des Vorstandes der Deutsche Bank AG, Frankfurt.

Dr. *Ulrich Krystek* ist Professor für Controlling/Unternehmensplanung und Organisation am Fachbereich Außenhandel/Außenwirtschaft (Internationale Betriebswirtschaft) der Fachhochschule Rheinland-Pfalz, Worms.

Prof. Dr. *Hans-Ulrich Küpper*, Seminar für Controlling, Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main.

Dipl.-Kfm. *Christian Küster*, Assistent der Geschäftsleitung der Kelch GmbH & Co. Werkzeugmaschinenfabrik, Schorndorf.

*Wolfgang Lämberg*, Abteilungsdirektor Finanzen und Controlling der METZELER REIFEN GmbH, Breuberg (Od.)

Prof. Dr. *Georg v. Landsberg*, FH Köln, Abteilung Gummersbach, Fachbereich Informatik.

Prof. Dr. *Konrad Liessmann* Vorsitzender der Geschäftsführung DLT Deutsche Luftverkehrsgesellschaft mbH, Frankfurt a. M.

Ing. Mag. *Otto Lindner*, Leiter Programmplanung, Produktions- und Versorgungssteuerung BMW AG, München.

*Reinhold Lübbert* Geschäftsführer Zentrale Dienste, der Milchhof-Eiskrem GmbH & Co. KG, Mettmann.

Dr. *Rudolf Mann*, Geschäftsführer von UNTERNEHMENSERFOLG; Praxis für ganzheitliche Unternehmensführung, Mannheim.

Dr. *Elmar Mayer*, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Controlling und Rechnungswesen an der Fachhochschule Köln.

o. Prof. Dr. rer. pol. *Wolfgang Männel*, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und öffentliche Betriebe, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

*Walter Menz*, Vorstandsmitglied Finanzen, Aachener und Münchener Lebensversicherung AG, Aachen und Aachener und Münchener Versicherung AG, Aachen.

Dr. *Klaus Palme*, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln. Technische Leitung, Datenbanken und Verbandsberatung.

*Heiko Piringner*, Leiter Projektcontrolling und Endbenutzerverarbeitung, BMW Motoren Gesellschaft mbH, Steyr, Österreich.

Dr. *Christian Pracher*, Referent im Bundeskanzleramt Wien. Abteilung-Verwaltungsreform; Lektor an der Universität Linz.

Diplom-Ökonom, *Bernd Reimann*, Leiter Controlling Gemeinkosten der AUDI AG, Ingolstadt.

Dipl.-Kfm. *Hans-Christoph R. Reiss*, Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls für Rechnungswesen und Controlling, Prof. Dr. Jürgen Weber, WHU Koblenz, Vallendar.

Dkfm. Mag. *Lieselotte Richter*, Leiterin der Abteilung Verwaltungsreform im Bundeskanzleramt der Republik Österreich, Wien.

Lic. oec. *Stefan Sander*, Doktorand HSG, Projektmitarbeiter im Bereich Controlling, Hochschule St. Gallen

Prof. Dr. *Hans Siegwart*, Ordinarius HSG, Präsident des Instituts für Betriebswirtschaft, Hochschule St. Gallen.

Dr. *Reinhold Schmid*, Dipl.-Kfm., Akademischer Rat am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Steuerlehre von Prof. Dr. A. Heigl, Universität Erlangen-Nürnberg.

*Hans-Ulrich Schmutz*, Leiter Controlling und Verwaltung beim Fernsehen DRS, Zürich (Schweiz).

Dr. *Ernst F. Schröder*, Generalbevollmächtigter der Firma Dr. August Oetker KG, Bielefeld.

Direktor *Onno Schröder*, Geschäftsführer der Allgemeinen Ortskrankenkasse Oberberg, Gummersbach.

Dipl.-Kfm. Dr. *Stephan Schüller*, Direktor, Leiter des Zentralbereiches Organisation der Vereins- und Westbank AG, Hamburg.

Dipl.-Math. *Rolf-Dieter Schwalb*, Direktor Controlling der Procter & Gamble GmbH, Schwalbach am Taunus.

Dipl.-Kfm. *Peter Schwartz*, Hauptabteilungsleiter Volkswirtschaft/Controlling STI der Henkel KGaA, Düsseldorf.

Dipl.-Kfm. *Wolfgang-D. Thiede*, Geschäftsführer Lufthansa Consulting GmbH, Köln.

Dipl.-Kfm. *Otto Tylkowski*, Geschäftsführender Gesellschafter der CPU Consulting Partner Unternehmensberatung GmbH, Rellingen.

Dr. *Karlheinz Vellmann*, Dipl. Kfm., Management Training & Consulting, vormals Mitglied des Direktoriums der Henkel KGaA, Düsseldorf.

Dipl.-Kfm. *Bernd Warnick*, Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Rechnungswesen und öffentliche Betriebe der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.

Prof. Dr. *Jürgen Weber*, Prorektor, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung, Vallendar.

Dr. *Rolf-Christian Wentz*, Geschäftsführer Finanz- und Rechnungswesen, Blendax GmbH, Mainz.

*Götz R. Winkler*, Geschäftsführer Finanzen und Controlling, Schokoladefabriken LINDT & SPRÜNGLI GmbH, Aachen.



---

# Controller-Anforderungsprofil in der Theorie

*Hans-Ulrich Küpper*

- 1 Bestimmungsgrößen des Controller-Anforderungsprofils
  - 1.1 Entstehung des Controlling
  - 1.2 Einflüsse auf die Gestaltung des Controller-Anforderungsprofils
  - 1.3 Controlling-Konzeption als theoretische Wurzel des Controller-Anforderungsprofils
- 2 Konzeptionelle und theoretische Fundierung des Controlling als Grundlage von Controller-Anforderungsprofilen
  - 2.1 Konzeptionelle Fundierung des Controlling
  - 2.2 Ansatzpunkte für die theoretische Fundierung des Controlling
  - 2.3 Aufgabenfelder des zentralen Unternehmens- und des dezentralen Bereichscontrolling
- 3 Herleitung fachlicher Anforderungen aus der Controlling-Konzeption
  - 3.1 Inhaltliche Anforderungen an Controller
  - 3.2 Theoretische und methodische Anforderungen an Controller
- 4 Herleitung persönlicher Anforderungen aus der Controlling-Konzeption
  - 4.1 Bedeutung persönlicher Anforderungen
  - 4.2 Wichtige persönliche Anforderungen an Controller
- 5 Charakteristische Typen von Anforderungsprofilen für Controller



# 1 Bestimmungsgrößen des Controller-Anforderungsprofils

## 1.1 Entstehung des Controlling

Controlling ist ein relativ neues Berufsfeld. Während seine Wurzeln in den USA bis ins 19. Jahrhundert zurückreichen und ab den dreißiger Jahren dieses Jahrhunderts konkretere Formen annahmen, hat es in der Bundesrepublik Deutschland erst in den vergangenen 20 Jahren eine stärkere Verbreitung gefunden. Nach einer anfänglichen Zurückhaltung ist inzwischen eine gesteigerte Nachfrage nach Controllern zu beobachten.

Mit der Einrichtung des Controlling kommt es zur Definition von Anforderungen, die Unternehmen an Controller stellen. Kennzeichnend ist dabei gegenwärtig eine große Vielfalt (vgl. Gege 1981, Reichmann/Kleinschnittger 1987). Ein einheitliches Controllingverständnis hat sich bisher nicht gebildet. Man hat den Eindruck, daß sich in der Praxis mit der Zeit ein Kern gemeinsamer Anforderungen herauschälen könnte. Die Wissenschaft begreift dieses Gebiet erst langsam als eigene Teildisziplin. Auf Sicht dürfte jedoch seine Aufnahme in die betriebswirtschaftlichen Ausbildungsfächer an den Hochschulen an Bedeutung gewinnen. Sie könnte langfristig dafür wesentlich werden, wie sich der Bereich Controlling durchsetzt und die gegenwärtig zu beobachtenden vielfältigen Anforderungen in ein einheitliches Anforderungsprofil münden.

## 1.2 Einflüsse auf die Gestaltung des Controller-Anforderungsprofils

Unmittelbare Bestimmungsgrößen für Controller-Anforderungsprofile sind die ihnen in der Praxis übertragenen Aufgabenfelder. Maßgeblich ist also, inwieweit sich die Bezeichnung Controlling bzw. Controller durchsetzt und es zur Einrichtung von Controllingstellen, -abteilungen sowie -bereichen kommt. Ein Profil von Anforderungen läßt sich erst herleiten, wenn die Aufgabenfelder einen relativ großen gemeinsamen Kern aufweisen. Dieser ist bislang am ehesten im Hinblick auf die Bereiche Planung und Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung sowie Kontrolle und Abweichungsanalyse zu erkennen (vgl. Horváth 1986, S. 65, v. Landsberg/Mayer 1988, S. 69 ff.). Jedoch sind die Ausprägungen und Schwerpunktbildungen in der Praxis noch wenig einheitlich. Zudem sind die konkreten Teilaufgaben dieser Bereiche nicht eindeutig und übereinstimmend abgegrenzt. Beispielsweise kann die Planung nur operative oder auch strategische Tatbestände umfassen. Die Budgetierung kann als Teil der Planung

aufgefaßt werden. Die Abweichungsanalyse gehört zur Kosten- und Leistungsrechnung und ist zugleich ein Instrument der Kontrolle.

Gleichzeitig bilden sich in der Praxis unterschiedliche Einsatzbereiche für Controller heraus (vgl. Reichmann/Kleinschnittger 1987, S. 1105 ff.). Neben dem zentralen *Unternehmenscontrolling* werden im stärkerem Umfang dezentrale Controllingstellen geschaffen. Sie führen zu *bereichsbezogenem Controlling*, so daß man zusätzliche Aufgabenfelder des Beschaffungs-, Logistik-, Fertigungs-, Marketing-, Forschungs- und Entwicklungs-, Personal- und Projektcontrolling vorfindet. Weitere Differenzierungen ergeben sich für die verschiedenen Branchen. Controlling setzt sich offensichtlich nicht nur in der Industrie durch. Auch in anderen *Wirtschaftszweigen* von den Banken bis hin zu öffentlichen Unternehmen gewinnt es an Bedeutung. Dies verstärkt die Vielfalt und Verschiedenartigkeit der Aufgabenfelder. Über empirische Erhebungen kommt man daher schwer zu einem klaren Anforderungsprofil.

Die Entwicklung des Controlling wird davon bestimmt, inwieweit und mit welchem Inhalt sich eine *Controlling-Konzeption* verfestigt. Diese zeigt an, auf welche Problemstellungen das Controlling ausgerichtet ist. Je klarer und einheitlicher sie wird, um so eher läßt sich dieses Fach als eigenständiger Aufgabenbereich abgrenzen.

Gegenwärtig wird die Entwicklung einer Konzeption des Controlling in hohem Maße durch praxisnahe Veröffentlichungen und Weiterbildungsinstitutionen geprägt. Die in entsprechenden Zeitschriften wie »Controlling«, »Controller-Magazin«, »Kostenrechnungspraxis« u. a. veröffentlichten Beiträge wirken auf ihre Gestaltung auch dann ein, wenn sie nicht unmittelbar das Verständnis des Controlling behandeln. Durch die Auswahl der angesprochenen Themen, die Berichte über Controllertätigkeiten und die dargestellten Instrumente kommt indirekt eine bestimmte Controllerauffassung zum Ausdruck. Ferner gibt es eine große Zahl von Kongressen und Seminaren, die über Vorträge und Diskussionen auf die Bewußtmachung und Vereinheitlichung von Controllingvorstellungen hinwirken. In die gleiche Richtung zielen Akademien und Vereinigungen für Controller.

Je stärker die Wissenschaft sich mit dem Controlling befaßt, desto mehr Impulse wird sie auf Controller-Anforderungsprofile ausstrahlen. Schon gegenwärtig besitzt die Mehrheit der Controller einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluß (vgl. v. Landsberg/Mayer 1988, S. 58). Ein solches Studium wird fast durchweg (vgl. v. Landsberg/Mayer 1988, S. 97) als Teil der Berufsvorbereitung auf dem »idealen« Bildungsweg zum Controller angesehen. Die Hochschulen können über ihre Studiengänge das Anforderungsprofil für Controller beeinflussen. Durch die Einrichtung eines Faches Controlling und seine konkrete Gestaltung werden sie ebenfalls für das Controller-Anforderungsprofil bestimmend. Bisher ist diese Entwicklung erst in Ansätzen erkennbar. Als spezielles betriebswirtschaftliches Fach wird Controlling noch an relativ wenig Universitäten ange-

boten. Sein Inhalt konzentriert sich vor allem auf das Führungssystem der Unternehmung, die Planung und Kontrolle mit Schwerpunkten in der Koordination und der Budgetierung, das entscheidungs- oder führungsorientierte interne Rechnungswesen und das Informationssystem mit Informationsbedarfsanalyse, Berichtswesen und EDV.

Die Entwicklung an den Universitäten hängt davon ab, inwieweit man zu einer wissenschaftlichen Fundierung des Controlling gelangt. Neben die Verbreitung in der Praxis muß ein theoretisches Fundament treten. Erst dann wird Controlling als betriebswirtschaftliche Teildisziplin Anerkennung finden (vgl. Küpper 1988).

### 1.3 Controlling-Konzeption als theoretische Wurzel des Controller-Anforderungsprofils

In diesem Beitrag ist der Einfluß der Wissenschaft auf die Anforderungen an Controller zu untersuchen (Zum Einfluß der Praxis vgl. den Beitrag von v. Landsberg/Mayer in diesem Handbuch.). Dabei ist »Anforderungsprofil in der Theorie« eine vereinfachte Ausdrucksweise für die Herleitung dieses Profils aus der wissenschaftlichen Konzeption des Controlling. Theorie bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, daß ein Anforderungsprofil über theoretische Hypothesen begründet wird. Auch kann es sich nicht um ein »ideales« und wirklichkeitsfremdes Profil handeln. Vielmehr ist es aus einer wissenschaftlichen Konzeption herzuleiten, wie sie dem Controlling als eigenständiger betriebswirtschaftlicher Teildisziplin zugrunde zu legen ist.

Über die Behandlung von Controllingproblemen und seine theoretische Fundierung in wissenschaftlichen Zeitschriften und anderen Veröffentlichungen wird sich immer stärker eine Konzeption des Controlling herausbilden. Diese schlägt sich in den Ausbildungsgängen nieder. Über die Berücksichtigung in grundlegenden Lehrbüchern kann sie zu einem Leitbild werden, an dem sich dann auch die praxisnähere Weiterbildung orientiert.

Die konzeptionelle und die theoretische Arbeit der Wissenschaft beziehen sich in der Betriebswirtschaftslehre auf ein konkretes Anwendungsfeld. Deshalb muß die Wissenschaft in enger Verbindung zur Praxis stehen. Die wissenschaftlichen Ergebnisse zum Controlling müssen sich in ihr bewähren. Notwendig für die Heranbildung eines oder mehrerer Anforderungsprofile für Controller ist daher ein Rückkoppelungsprozeß zwischen Praxis und Wissenschaft. Dann wird ein Kreislauf geschlossen, in den sowohl praktische Erfahrungen als auch wissenschaftliche Erkenntnisse eingehen.

## 2 Konzeptionelle und theoretische Fundierung des Controlling als Grundlage von Controller-Anforderungsprofilen

### 2.1 Konzeptionelle Fundierung des Controlling

Für die Entwicklung einer klaren Konzeption des Controlling (vgl. Küpper 1987, Küpper 1988, Weber 1988, S. 5ff.) muß es eine oder mehrere Zwecksetzungen geben, denen dieser Bereich dienen soll. Von den in der Literatur genannten Zwecksetzungen (ähnlich fragt Welge (1988, S. 25ff.) nach Zieldimensionen) kann man eine eigenständige Problemstellung am ehesten in der (Gewinn-)Zielorientierung, der Koordination sowie der Anpassung und Innovation erkennen. Vereinfachend lassen sich hieraus vier charakteristische Konzeptionen zum Controlling herauschälen: die (gewinn)zielorientierte, die informationsorientierte, die planungs- und kontrollorientierte sowie die koordinationsorientierte (vgl. in einzelnen Küpper 1988).

Die *gewinnzielorientierte Konzeption* (vgl. insbesondere Pfohl/Zettelmeyer 1987, S. 149ff.) sieht die zentrale Aufgabe des Controlling in der Sicherung der Gewinnerreichung bei allen Entscheidungen und Handlungen in der Unternehmung. Da besonders in größer werdenden Unternehmungen eine Tendenz zur Beachtung von individuellen und Bereichszielen besteht, soll über das Controlling eine stärkere Ausrichtung aller Unternehmensteile auf den Gewinn als Oberziel gewährleistet werden. Controller wenden die quantitativen Informations-, Planungs- und Kontrollinstrumente an, weil sie dieses quantitative Ziel verfolgen. Ihre Beteiligung an der Planung erstreckt sich nicht auf den qualitativ gestalteten strategischen Bereich.

Die anderen drei Konzeptionen sehen den Kern des Controlling in bestimmten *Koordinationsaufgaben*. Diese werden unterschiedlich weit gefaßt. Bei der *informationsorientierten Konzeption* liegt die Zwecksetzung des Controlling in der Koordination von Informationsbedarf, Informationsversorgung und Informationsbereitstellung (vgl. Müller 1974, S. 685). Sie geht von der Beobachtung aus, daß die vor allem im Rechnungswesen erzeugten Daten oft nur in begrenztem Umfang für die Planung und Kontrolle verwendet werden. Zugleich ist ein Teil der benötigten Daten häufig nicht verfügbar. Über das Controlling soll das Informationssystem stärker auf die Bedarfe der Führung ausgerichtet werden. Hierzu benötigt man ein Berichtswesen, durch welches die Informationen in der geeigneten Weise an die Verwender gelangen. Durch die EDV sind diese Aufgabenstellungen noch dringlicher und zugleich besser lösbar geworden.

Vielfach reicht eine Erzeugung und zweckgerechte Bereitstellung von Daten nicht aus, um ihre Nutzung durch die Führungskräfte sicherzustellen. Deshalb sieht die *planungs- und kontrollorientierte Konzeption* eine Beteiligung der Con-

troller an den Planungs- und Kontrollprozessen vor (vgl. Horváth 1986, S. 12+ff.). Darüber hinaus rückt sie die Notwendigkeit der Koordination zwischen Planung und Kontrolle sowie zur Informationsversorgung in den Vordergrund. Sie erweitert die Koordinationsaufgabe auf diese drei Führungsteilsysteme. Die Abstimmung geschieht sowohl durch die Schaffung von Systemen, die eine bessere Integration gewährleisten, als auch durch die unmittelbare Mitwirkung an Planungs- und Kontrollprozessen. Hierdurch sollen die Unternehmensziele besser erfüllt werden. Deshalb spielt das Gewinnziel auch in dieser Konzeption eine maßgebliche Rolle. Jedoch erstreckt sich der Wirkungsbereich des Controlling auch auf die strategische Ebene, weil diese mit den anderen Planungsebenen koordiniert werden muß.

Die *koordinationsorientierte Konzeption* (vgl. Küpper 1987, S. 97ff., Küpper 1988, S. 168ff.) bezieht die Koordination auf das gesamte Führungssystem, ermöglicht aber zugleich eine stärkere Herausarbeitung der spezifischen Controllingaspekte. Jede Unternehmung benötigt ein Instrumentarium, um die Produktions- und Finanzprozesse zu steuern. Dem Leistungssystem, in dem sich die Beschaffung, die Fertigung und der Absatz von Produkten sowie die mit ihnen verbundenen Finanzprozesse vollziehen, ist ein Führungssystem übergeordnet. Dessen Instrumente sind immer stärker zu Teilsystemen ausgebaut worden. So lassen sich die Organisation, das Zielsystem (dieses kann auch als Komponente des Planungssystems aufgefaßt werden), das Planungs- und Kontrollsystem, das Informationssystem und das Personalführungssystem als wichtigste Teile des Führungs- oder Managementsystems unterscheiden (vgl. Wild 1982, S. 32, Pfohl 1981, S. 14ff., Bleicher/Meyer 1976, S. 196ff.; Wunderer/Grunwald 1980, S. 106ff.) (vgl. Abbildung 1). Sie können durch Unternehmens- oder Führungsgrundsätze ergänzt werden.

Mit ihrem fortschreitenden Ausbau haben diese Systeme immer mehr Eigencharakter erlangt. Dies ist besonders bei zunehmender Unternehmensgröße zu beobachten. Hierdurch nehmen die Gefahr eines Auseinanderdriftens und die Notwendigkeit ihrer gegenseitigen Abstimmung zu. Ihre Koordination wird zu einer zentralen Führungsaufgabe, die von der Unternehmensleitung verantwortet wird, aber häufig nicht mehr ohne Unterstützung voll geleistet werden kann. Darin liegt eine Entstehungsursache des Controlling. Diese Aufgabe, die sich erst mit dem Ausbau des Führungssystems gebildet hat, liefert eine eigenständige Problemstellung, welche die Abgrenzung eines selbständigen Führungsteilsystems rechtfertigt. Sie umfaßt die Abstimmung innerhalb eines jeden Teilsystems und die Abstimmung zwischen diesen. Soweit die Führungsaktivitäten auf die Steuerung von Leistungsprozessen gerichtet sind, wirken sie sich indirekt auf die Koordination des Leistungssystems aus.

Diese Zwecksetzung bedeutet nicht, daß Controlling zum wichtigsten Führungsteilsystem wird. Da der Unternehmensleitung die Verantwortung für die Koordination bleibt, soll das Controlling den Charakter einer *Servicefunktion*

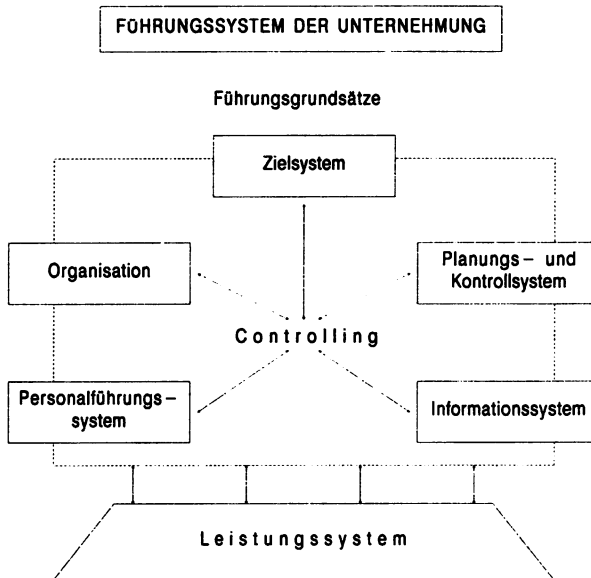


Abb. 1: Koordination im Führungssystem als grundlegende Zwecksetzung des Controlling

erhalten. Daraus erklärt sich die starke Betonung der Unterstützungsfunktion als Merkmal des Controlling.

Die Koordination im Führungssystem ist so vorzunehmen, daß die Unternehmensziele erreicht werden. Das Zielsystem liefert die Kriterien, an denen sich die Koordination orientieren muß. Deshalb muß das Controlling wie die anderen Bereiche eine *Zielausrichtungsfunktion* wahrnehmen. Die Koordinationsaufgabe kann man weiter so interpretieren, daß sie auch die Anpassung an die wirtschaftliche und gesellschaftliche Umwelt einschließt. Damit läßt sich die häufig genannte *Anpassungs- und Innovationsfunktion* des Controlling aus dieser grundlegenden Zwecksetzung herleiten. Mit Service-, Zielausrichtungs- und Anpassungs- sowie Innovationsfunktion ergeben sich abgeleitete Zwecksetzungen, welche die grundlegende Funktion der Koordination im Führungssystem spezifizieren oder sich aus ihr ergeben.

Diese Controlling-Konzeption schließt die wesentlichen Komponenten der in der Literatur entwickelten Auffassungen ein. Zugleich gibt sie die Ausrichtung auf eine eigenständige Problemstellung, die bislang durch keines der Führungsteilsysteme – z. B. das entscheidungsorientierte Rechnungswesen, das Planungs- und Kontrollsystem oder die Organisation – abgedeckt wird. Damit liefert sie eine geeignete Basis für die Herleitung eines Anforderungsprofils für Controller aus »theoretischer« Sicht.



## 2.2 Ansatzpunkte für die theoretische Fundierung des Controlling

Neben der Konzeption bildet die theoretische Fundierung den Ausgangspunkt für die herzuleitenden Controller-Anforderungen. Sie ist bisher noch wenig entwickelt worden. Für eine wissenschaftliche Verankerung des Controlling kommt ihr jedoch große Bedeutung zu.

Die Notwendigkeit der Koordination folgt aus der Existenz von Interdependenzen in der Unternehmung und der Zerlegung in einzelne Entscheidungs- und Handlungsbereiche. So sind beispielsweise Planung und Kontrolle oder Planung und Organisation eng miteinander verbunden. Die Kapazität der Führungspersonen wäre in der Regel überfordert, wenn sie alle Führungsaufgaben selbst und unter Berücksichtigung sämtlicher Verknüpfungen wahrnehmen müßten. Deshalb kommt es im Führungssystem wie im Leistungssystem zu einer Zerlegung in Teilaufgaben. Die Analyse der hierdurch zerschnittenen Interdependenzen, der Konsequenzen unterschiedlicher Aufgabenverteilungen und der Wirkung von Koordinationsinstrumenten wird zum Gegenstand einer Theorie des Controlling (vgl. ausführlich Küpper 1988, S. 173 ff.).

Die Basis einer solchen Theorie bilden die Interdependenzen im Leistungsbereich, also beispielsweise die Beziehungen zwischen Beschaffung, Fertigung und Absatz, einzelnen Teilaufgaben in diesen Phasen sowie zwischen ihnen und dem Finanzbereich. Erst ihre Kenntnis ermöglicht eine gegenstandsbezogene Untersuchung der Beziehungen im Führungssystem, das auf die Steuerung des Leistungssystems gerichtet ist.

Wichtige Aspekte der gegenseitigen Beziehungen im Führungssystem sind innerhalb einzelner Systeme die Beziehungen zwischen unterschiedlichen Planungstatbeständen oder zwischen den Bestandteilen der Unternehmensrechnung, insbesondere zwischen Kosten- und Investitionsrechnung. Aussagen über die Beziehungen zwischen den Führungsteilsystemen betreffen u. a. den Bedarf an Informationen für die Planung z. B. mit Hilfe bestimmter Planungsmodelle sowie die Abhängigkeit der Planung und Kontrolle von der Informationsbereitstellung durch die Unternehmensrechnung. Ferner ist zu untersuchen, wie sich bestimmte Organisationsstrukturen auf die Gestaltung des Planungssystems und die Möglichkeiten zur Koordination der Planung auswirken. Planungs- und Kontrollmaßnahmen können die gesetzten Ziele nur erreichen, wenn sie das Verhalten der Mitarbeiter entsprechend beeinflussen. Deshalb sind ihre Beziehungen zur Personalführung ein weiterer wichtiger Untersuchungsbereich für eine Theorie des Controlling.

Die skizzierten Beispiele weisen darauf hin, daß für eine theoretische Untermauerung des Controlling sowohl analytische als auch verhaltenswissenschaftliche Methoden und Erkenntnisse erforderlich sind. So können z. B. die Beziehungen zwischen verschiedenen Planungsbereichen oder zwischen Planungsmo-

dellen und dem aus ihnen folgenden Informationsbedarf analytisch untersucht werden. Für Aussagen über die Wirkung von Planvorgaben oder Kontrollen auf die Mitarbeiter benötigt man dagegen verhaltenswissenschaftliche Aussagen. Sie sind aus sozialwissenschaftlichen Theorien und Ergebnissen empirischer Erhebungen herzuleiten. Eine Theorie des Controlling muß Aussagen beider Bereiche umfassen und miteinander verknüpfen.

Auch zur Analyse von *Koordinationsinstrumenten* benötigt man analytische wie verhaltenswissenschaftliche Modelle. Dies wird im Hinblick auf typische Steuerungs- und Lenkungssysteme des Controlling besonders deutlich (vgl. Küpper 1988, S. 111 ff.). So reicht z. B. eine Analyse von Lenkungspreisen allein mit mathematischen Modellen nicht aus. Sie muß die Abhängigkeit der Motivation und Leistungsbereitschaft vom jeweiligen Handlungsspielraum der dezentralen Manager und dem Einfluß des Belohnungssystems berücksichtigen. Deshalb muß ein umfassendes theoretisches Fundament zur Begründung von Aussagen über die Zielwirkung von Controllinginstrumenten geschaffen werden.

### 2.3 Aufgabenfelder des zentralen Unternehmens- und des dezentralen Bereichscontrolling

Die konzeptionelle und theoretische Fundierung gilt sowohl für das auf die Gesamtunternehmung gerichtete zentrale Controlling als auch für ein dezentrales Controlling einzelner Bereiche. Führungsaufgaben werden für das Gesamtunternehmen, in seinen Funktionsbereichen sowie Sparten und für einzelne Projekte wahrgenommen. Deshalb läßt sich die koordinationsorientierte Controlling-Konzeption auf die Einzelbereiche übertragen. Damit wird vermieden, daß sich in den Bereichen voneinander abweichende Controllingauffassungen herausbilden. Zugleich ist eine theoretische Basis zu entwickeln, welche die in den Einzelbereichen bestehenden Interdependenzen erfaßt und Aussagen über die Wirksamkeit von Koordinationsinstrumenten begründet.

Wegen der verschiedenen Möglichkeiten zur Zerlegung des Unternehmensprozesses und der Interdependenzen gelangt man zu einer großen Zahl von Ausprägungen des bereichsbezogenen Controlling. Wählt man beispielsweise eine Unterteilung einerseits nach Funktionsbereichen und andererseits nach betrachteten Güterarten, so erhält man die in Abbildung 2 erkennbaren Schnitte für bereichsbezogenes Controlling. Mit ihnen lassen sich die Aufgaben eines Beschaffungs-, Fertigungs- und Absatz- bzw. Marketingcontrolling sowie des Material- bzw. Logistik-, Anlagen-, Personal- und Finanzcontrolling herausarbeiten. Die Übertragung der konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling auf einzelne Bereiche führt zu einem Ausgangspunkt für die Entwicklung von Anforderungsprofilen für dezentrale Controller.

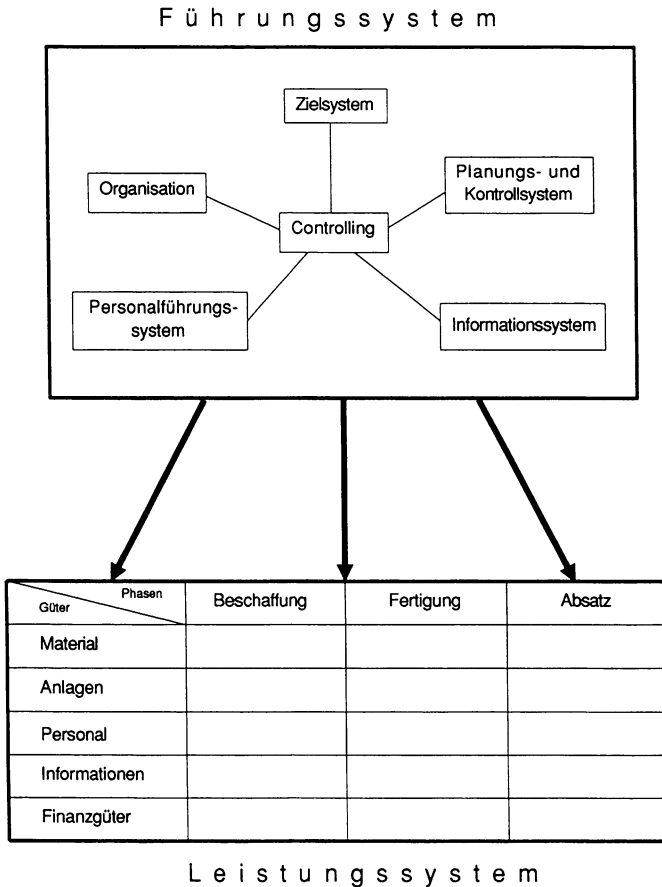


Abb. 2: Möglichkeiten eines bereichsbezogenen Controlling

### 3 Herleitung fachlicher Anforderungen aus der Controlling-Konzeption

Die Anforderungsanalyse orientiert sich am Grundkonzept der Arbeitsbewertung. Da es sich bei Controllern um Mitarbeiter in Führungspositionen handelt, treten körperliche Anforderungen und Umgebungseinflüsse in den Hintergrund. Das Hauptgewicht liegt auf geistigen und psychischen Anforderungen. Wichtige Dimensionen sind hierbei Fachkenntnisse und Erfahrungen, Intelligenz, Aufmerksamkeit sowie Persönlichkeits- und Sozialstruktur (vgl. Schmidtke/Schmahle 1961, Schmahle/Tietze 1975, S. 138 ff.). Fachkenntnisse, berufliche Erfahrungen und die Gerichtetheit sowie Verteilung der Aufmerksamkeit betref-

fen den Gegenstand der Tätigkeit. Sie können zu den *fachlichen Anforderungen* gerechnet werden. Demgegenüber sind die Intelligenz sowie die Anforderungen an den Willen, die Verantwortungsbereitschaft, das Sozialverhalten und die Führungseigenschaften direkt auf die Persönlichkeit bezogen. Diese Merkmale können unter *persönlichen Anforderungen* zusammengefaßt werden (zum Überblick vgl. Abbildung 3).

Die häufig vorzufindende Unbestimmtheit sowie Unklarheit der Controlling-Konzeptionen und die damit verbundene Vielfalt der Aufgaben mündet in einen entsprechend breiten Anforderungskatalog (vgl. v. Landsberg/Mayer 1988, S. 89ff.). Wenn man die Anforderungen überfrachtet, können die Erwartungen in der Realität nicht erfüllt werden. Hieran zeigt sich die Bedeutung einer klaren Controlling-Konzeption für die Entwicklung realistischer Anforderungsprofile.

### 3.1 Inhaltliche Anforderungen an Controller

Aus den Zwecksetzungen der zugrunde gelegten Controlling-Konzeption lassen sich Anforderungen über die Bereiche und Instrumente herleiten, von denen ein Controller Kenntnisse und berufliche Erfahrungen besitzen muß. Diese inhaltlichen Anforderungen ergeben sich aus der Koordinationsfunktion im Führungssystem, während die abgeleiteten Funktionen stärker auf die notwendigen Methodenkenntnisse verweisen.

Die Wahrnehmung der Koordinationsfunktion im *Führungssystem* verlangt Grundkenntnisse über alle betroffenen Bereiche. Deshalb ist das von einem Controller abzudeckende Feld sehr weit. Den Kern und Ausgangspunkt bildet hierbei das *interne Rechnungswesen*. Einmal müssen Controller vor allem durch Informationen überzeugen, weil sie primär eine Service- und nicht eine Leitungsfunktion wahrnehmen. Zielgerichtete Informationen sind für sie ein maßgebliches Instrument zur Durchsetzung der Koordinationsaufgabe. Weiter bildet dieser Bereich von Anfang an und in nahezu allen Konzeptionen sowie praktischen Ausprägungen des Controlling einen wichtigen Schwerpunkt (vgl. Bramsemann 1978, Horváth/Gaydoul 1978, v. Landsberg/Mayer 1988, S. 89).

Um das Informationssystem auf den Bedarf der Planung und Kontrolle, aber auch der Personalführung (z. B. für Prämiensysteme) ausrichten zu können, benötigt der Controller fundierte Kenntnisse in *Kosten- und Leistungsrechnung*. Sie erstrecken sich auf die Bestandteile der Arten-, Stellen-, Träger- und Erfolgsrechnung, die Verfahren der Kostenplanung und -kontrolle, die Abweichungsanalyse und die Systeme der Kostenrechnung. Zur Beurteilung ihrer Verwendbarkeit müssen dem Controller die Gestaltungsmöglichkeiten sowie die Vor- und Nachteile der verschiedenen Systeme geläufig sein. Sein Aufgabengebiet umfaßt neben der kurzfristig orientierten Kosten- und Leistungsrechnung die *Investi-*

Fachliche Anforderungen		Persönliche Anforderungen
Inhaltliche Anforderungen		Theoretische und methodische Anforderungen
<b>Informationssystem</b> Kosten- und Leistungsrechnung Investitionsrechnung (Externe Rechnungslegung) (Sozialbilanzrechnung) (Humanvermögensrechnung) EDV	<b>Betriebswirtschaftliche Theorien der Beziehungen im Führungs- und im Leistungssystem</b>  <b>Koordinationsinstrumente</b> Ziel- und Kennzahlensysteme Budgetierungssysteme Lenkungspressysteme  <b>Methoden der Erfolgsplanung und -kontrolle</b>  <b>Verhaltenstheorien</b>  <b>Motivationsinstrumente</b>  <b>Früherkennungsmethoden</b>  <b>Kreativitätstechniken</b>	Intelligenz Analytisches Denkvermögen Geistige Flexibilität  Sozialverhalten Kontaktfähigkeit Überzeugungsfähigkeit  Zuverlässigkeit  (Führungseigenschaften)
<b>Planung und Kontrolle</b> Systeme Prozesse Instrumente		
<b>Zielsysteme</b> Lösung von Zielkonflikten Zielbildung		
<b>Personalführung</b> Führungsstile Anreizsysteme Bestimmungsgrößen menschlichen Verhaltens		
<b>Organisation</b>  Interdependenzen im Leistungssystem		

Abb. 3 : Überblick über wichtige Komponenten des Anforderungsprofils für Controller

*tionsrechnung*. Sie ist auf längerfristig gebundene Projekte ausgerichtet. Der Controller muß die Verfahren zur wirtschaftlichen Beurteilung von Investitionsalternativen und die Ansätze zur Berücksichtigung und Behandlung der Unsicherheit kennen.

Für beide Teile der internen Planungsrechnung ist die EDV das wichtigste Instrument zur Datenerfassung, -verarbeitung und -bereitstellung geworden. Daher müssen Controller sie in zweckmäßiger Weise einsetzen können. Dabei treten sie nicht an die Stelle der Informatiker und Programmierer. Ihre Aufgaben beziehen sich vielmehr auf den Inhalt der Informationsprozesse. Sie müssen in der Lage sein, eine effiziente Nutzung der EDV als Führungsinstrument zu gewährleisten.

Eine Koordination innerhalb des Informationssystems betrifft die Abstimmung des internen mit dem *externen Rechnungswesen*, also zur handels- und steuerrechtlichen Rechnungslegung. Je mehr die bilanzielle Rechnung als Führungsinstrument einer Gesamtunternehmung, beispielsweise eines Konzerns, Verwendung findet und je größer die Bedeutung von Steuern in der Planung ist, um so mehr reichen die Anforderungen an Controller in diese Bereiche hinein.

Darüber hinaus bieten sozialorientierte Rechnungen wie *Sozialbilanzen* und *Humanvermögensrechnungen* Ansatzpunkte für eine stärkere Berücksichtigung von gesellschaftlichen und Umweltaspekten sowie des Faktors Mensch in der Rechnungslegung. Bislang ist die Bedeutung derartiger Rechnungen in der Praxis begrenzt. Deshalb gehören sie nicht zu den wichtigen Aufgabengebieten von

Controllern. Wenn das Gewicht der Sozialziele zunehmen sollte, könnten Sozialbilanzen im Hinblick auf die Abstimmung der Unternehmung mit Gesellschaft und Umwelt sowie Humanvermögensrechnungen im Hinblick auf die stärkere Verknüpfung mit Personalführung für Controller bedeutsamer werden. Dann würde nicht nur das interne Rechnungswesen, sondern die Gestaltung einer viel umfassenderen Unternehmensrechnung zu einem Kernbereich der Controllertätigkeit.

Ein wesentlicher Teil der Koordinationsaufgabe besteht in der Abstimmung mit Planung und Kontrolle. Sie erstreckt sich vor allem auf zwei Aspekte (vgl. Horváth 1986, S. 134). Zum einen sind Systeme der Planung und Kontrolle einzurichten, die ein koordiniertes Handeln weitgehend sichern. Daher benötigen Controller Kenntnisse über die Struktur von Planungs- und Kontrollsystemen sowie deren Eigenschaften. Zum andern sollen sie an Planungs- und Kontrollprozessen mitwirken, um ihre Ausrichtung auf die Oberziele und die Koordination zu gewährleisten. Dies erfordert Kenntnisse über den Ablauf derartiger Prozesse, deren Inhalt und wichtigste Instrumente. Um eine Abstimmung zwischen den Planungsebenen zu bewirken, muß der Controller Einblicke in die wichtigsten Komponenten operativer, taktischer und strategischer Planungen besitzen.

Ziele sind ein zentrales Element der Planung und liefern die Maßstäbe für die Kontrolle. Zugleich kann man Zielsysteme zu eigenen Führungsteilsystemen ausbauen. Die Anforderungen des Controllers beziehen sich bei ihnen vor allem auf die Lösung von *Zielkonflikten* und die Wirkung der *Zielvorgaben* sowie des *Zielbildungsprozesses* auf das Verhalten der Betroffenen. Die Kenntnisse und Erfahrungen des Controllers sollten auf die Schaffung von Zielsystemen gerichtet sein, in denen ein Ausgleich zwischen verschiedenartigen Zielen gleicher Ebene, beispielsweise Erfolgs-, Liquiditäts- und Sozialzielen, und zwischen Zielen verschiedener Hierarchieebenen erreicht wird. Ferner sollte er den Prozeß der Zielbildung so beeinflussen, daß über die Zielvorgabe die Motivation gesteigert wird.

Die Zwecksetzungen des Controlling lassen sich nur über eine entsprechende Verhaltensbeeinflussung erreichen. Dies verlangt vom Controller Kenntnisse und Erfahrungen auch im Bereich der Personalführung. Sie betreffen insbesondere *Führungsstile* und *Anreizsysteme* sowie die Bestimmungsgrößen menschlichen Verhaltens. Ihr Gewicht wird deutlich erkennbar an dem Einfluß von Vorgaben in Form von (Bereichs-)Zielen, Plangrößen, Budgets u. ä., von Kontrollen sowie von Informationen.

Ein wichtiges System zur Koordination in der Unternehmung bildet die Organisation. Sie steht aus diesem Grunde in enger Beziehung zum Controlling. Organisatorische Maßnahmen dienen als Instrumente zur Strukturierung von Systemen beispielsweise der Planung und der Kontrolle.

Die Führungsaufgaben des Controllers sind indirekt auf das *Leistungssystem*

gerichtet, das letztlich gesteuert werden soll. Betriebswirtschaftliches Wissen über die Funktionsbereiche betrifft vor allem die Interdependenzen im Leistungssystem. Diese Anforderungskomponente verstärkt sich für das bereichsbezogene Controlling. Die in ihm tätigen Controller müssen sich in ihren jeweiligen Bereichen sehr gut auskennen. Dies verlangt im Produktions- und Logistikbereich eher methodisches und technisches Wissen, im Marketingbereich auch empirische und im Personalbereich stärker verhaltenswissenschaftliche Kenntnisse. Bereichsbezogene Controller müssen vertiefte Kenntnisse der jeweiligen Funktion oder Sparte mit Kenntnissen über das Führungssystem verbinden.

Erst durch die praktische Tätigkeit gewinnt man Einsicht in die Wirkung von Instrumenten und die eigenen Fähigkeiten zur Lösung der übertragenen Aufgaben. Da sich die Controllertätigkeiten auf die Verbindung zwischen den Bereichen richten, sind berufliche Erfahrungen wichtig. Diese sollten nicht nur in Controllerstellen gewonnen werden. Einmal erscheinen Erfahrungen in einzelnen Führungsteilsystemen wie dem Rechnungswesen, der Planung oder der Revision, fruchtbar. Zum anderen fordert die Ausrichtung auf den Leistungsbereich, daß Controller und besonders bereichsbezogene Controller in den Funktionsbereichen oder Sparten Erfahrungen gesammelt haben.

Die inhaltlichen Anforderungen an Controller decken ein breites Spektrum an Gebieten und beruflichen Erfahrungen ab. Für die spezifische Controllertätigkeit muß ein Ausgleich zwischen Breite und Tiefe der Anforderungen gefunden werden. Controller müssen stärker den Anforderungen von *Generalisten* als von Spezialisten genügen. Ihre Kenntnisse und Erfahrungen sind weniger tiefgehend als beim jeweiligen Spezialisten. Dafür betrifft ihr Wissen viel stärker die Beziehungen zwischen den Leistungs- und den Führungsbereichen.

### 3.2 Theoretische und methodische Anforderungen an Controller

Die Anforderungen lassen sich nach der Art der Kenntnisse und Erfahrungen näher spezifizieren. Hierfür liefert die Servicefunktion einen zentralen Hinweis. Wenn Controller Führungsprozesse unterstützen sollen, statt über Linienkompetenzen die Aufgabenerfüllung durchzusetzen, müssen sie durch ihr Wissen überzeugen können. Mit den von ihnen bereitgestellten Methoden und Informationen müssen die Aufgaben besser erfüllbar werden. Dann kann ein Controller überzeugen und das Handeln beeinflussen. Deshalb muß er in starkem Umfang methodische und theoretische Kenntnisse sowie Erfahrungen einbringen. Dies läßt sich anhand der Zwecksetzungen des Controlling konkretisieren.

Zur Erfüllung der Koordinationsfunktion ist einerseits theoretisches Wissen über die Beziehungen im Führungs- und Leistungssystem erforderlich. Diese

bilden den wesentlichen Gegenstand theoretischer Aussagensysteme der Betriebswirtschaftslehre. Zum anderen müssen Controller Instrumente zur Koordination einsetzen. Hierzu gehören neben den isolierten Koordinationsinstrumenten aus einzelnen Führungsteilsystemen wie der Organisation oder der Planung umfassende Lenkungs- und Steuerungssysteme (vgl. Küpper 1987, S. 108ff.). Charakteristische übergreifende Controllinginstrumente sind Kennzahlen-, Budgetierungs- und Verrechnungs- bzw. Lenkungspreissysteme. Ihr Aufbau ihre Gestaltungsmöglichkeiten und ihre Wirkungen müssen dem Controller geläufig sein. Er muß die bei ihrem Einsatz zu verwendenden Methoden z. B. der Auswahl relevanter *Kennzahlen*, der Bildung von *Kennzahlensystemen*, der Budgetvorgabe bei Verwaltungsprozessen oder der Bestimmung von Verrechnungspreisen beherrschen. In diesen übergreifenden Systemen liegt ein Gebiet des Controllers, das von den anderen Führungsteilsystemen nicht abgedeckt wird.

Die Erfüllung der Zielausrichtungsfunktion verlangt in der Regel eine genaue Kenntnis der Methoden zur Erfolgsplanung und -kontrolle. Deshalb bildet das interne Rechnungswesen mit Kosten- und Investitionsrechnung einen zentralen Kern unter den Instrumenten des Controllers. Als Ziele, insbesondere Unterziele, können in vielen Fällen auch Kennzahlen gewählt werden. Dies unterstreicht ihre Bedeutung für das Controlling. Eine Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele verlangt aber auch eine entsprechende Verhaltensbeeinflussung. Neben die Kenntnisse aus dem Rechnungswesen muß daher ein Wissen über *Theorien des Verhaltens* und Instrumente der *Motivation* treten. Dies unterstreicht die Notwendigkeit der Verknüpfung von technisch-ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Kenntnissen.

Weitere methodische und theoretische Anforderungen leiten sich aus der Anpassungs- und Innovationsfunktion ab. Deren Erfüllung erfordert das frühzeitige Erkennen von Markt- und Umweltänderungen. Vielfach sind diese längerfristig orientiert und stehen damit in enger Beziehung zum strategischen Bereich. Innovationen setzen das Finden von Ideen und Lösungsalternativen voraus. Aus diesen Aspekten folgen Anforderungen in bezug auf Früherkennungsmethoden, Verfahren der strategischen Planung und Kontrolle sowie Kreativitätstechniken.

## 4 Herleitung persönlicher Anforderungen aus der Controlling-Konzeption

### 4.1 Bedeutung persönlicher Anforderungen

Da Controller mit vielen Stelleninhabern und Bereichen der Unternehmung zusammenarbeiten müssen, erhalten ihre persönlichen Eigenschaften besonderes Gewicht. Als Inhaber einer *Querschnittsfunktion*, deren Kompetenz gegen-



über anderen Stellen begrenzt und ggf. nicht endgültig abgrenzbar ist, sollen sie eine Abstimmung zwischen anderen erreichen. Hierbei kann der Controller seine Auffassungen in der Regel nicht über eine formale Kompetenz durchsetzen. Oft ist es schwierig, als Generalist zu überzeugen, wenn man in Fragen des Einzelbereichs dem Spezialisten unterlegen ist. Seine Aufgabenerfüllung ist wesentlich von der persönlichen Überzeugungsfähigkeit bestimmt. Die Vielfalt an fachlichen Anforderungen führt zu hohen persönlichen Belastungen.

Solange kein einheitliches Berufsbild des Controllers existiert, werden ihm vielfältige und vielfach anspruchsvolle Erwartungen entgegengebracht. Die fehlende Tiefe der Kenntnisse muß er durch intellektuelle und persönliche Fähigkeiten ausgleichen.

## 4.2 Wichtige persönliche Anforderungen an Controller

Die breiten fachlichen Anforderungen stellen relativ hohe Ansprüche an die Intelligenz. Die Verankerung in der Unternehmensrechnung, Planung und Kontrolle erfordert analytisches Denkvermögen. Zugleich müssen Controller in der Lage sein, sich in viele Gebiete und Probleme hineinzudenken. Von ihnen wird eine große geistige Flexibilität verlangt. Wegen der begrenzten Ausstattung mit formaler Kompetenz müssen sie ferner ein hohes Maß an Willenskraft zur Durchsetzung ihrer Argumente mitbringen. Ihre Leistungsbereitschaft muß bei der Vielzahl betroffener Bereiche und Fachgebiete groß sein.

Besonders hohe persönliche Anforderungen werden in bezug auf das *Sozialverhalten* gestellt. Controller müssen zwischen Bereichen, Abteilungen und Personen vermitteln und Teamgeist schaffen. Neben Denkvermögen und Flexibilität ist die Fähigkeit zum Verstehen, Reden und Überzeugen in besonderem Maße gefordert. Nur dann wird es ihnen gelingen, ein abgestimmtes und zielgerichtetes Handeln zu erreichen. *Kontakt- und Überzeugungsfähigkeit* bilden deshalb zentrale Eigenschaften, die Controller zur Aufgabenerfüllung benötigen.

Ihre Durchsetzungsfähigkeit hängt weiter von ihrer *Zuverlässigkeit* ab. Je deutlicher wird, daß die von ihnen eingebrachten Informationen und Argumente der Realität entsprechen und zweckmäßig sind, wird ihre Mitwirkung akzeptiert und geschätzt.

Innerhalb von Controllingabteilungen wird von den Instanzeninhabern auch *Führungseigenschaft* verlangt. Ferner ist diese erforderlich, soweit Controller gegenüber anderen Stellen oder Bereichen Kompetenzen übertragen sind oder ihnen beispielsweise im Konfliktfall das Entscheidungsrecht zufällt.

## 5 Charakteristische Typen von Anforderungsprofilen für Controller

Aus den skizzierten Controlling-Konzeptionen und den entwickelten fachlichen sowie persönlichen Anforderungsarten lassen sich Typen von Anforderungsprofilen bilden. Dabei schälen sich vier Ausprägungen heraus: der operative, der strategische und der verhaltensorientierte Controller auf Unternehmensebene sowie die Bereichscontroller.

Den Ausgangspunkt des *operativen Controllers* bilden die Kosten- und Investitionsrechnung sowie die operative Planung. Diese Systeme sind von ihm zu koordinieren. Er ist an quantitativen Größen orientiert. Analytische Fähigkeiten stehen im Vordergrund. Seinen Einfluß nimmt er mehr über »harte« Daten, die Einführung von Planungs- und Kontrollmethoden und die Orientierung am Gewinn als maßgeblicher Zielsetzung wahr.

Beim *strategischen Controller* treten die strategische Planung mit den dort angewandten »weicheren« Planungs- und Kontrollverfahren sowie die Anpassungs- und Innovationsfunktion in den Mittelpunkt. Von ihm wird mehr qualitatives Denken verlangt. Neben analytischem Denkvermögen benötigt er Kreativität und Flexibilität. In hohem Maße muß er Sensibilität für Änderungen entwickeln und Neuerungen gegenüber aufgeschlossen sein. Innerhalb der Unternehmensrechnung erhalten Frühwarnsysteme, Systeme strategischer Erfolgsfaktoren, Sozialbilanzen und Humanvermögensrechnungen mehr Gewicht. Zugleich muß er aber die Verbindung zum operativen Bereich wahren.

Der *verhaltensorientierte Controller* bildet die Brücke zur Personalführung und Organisation. Bei ihm liegt das Schwergewicht auf den Anforderungen im Sozialverhalten. Seine Kenntnisse und Erfahrungen erstrecken sich vor allem auf die Wirkungen von Informationen, Vorgaben und Kontrollen auf das Mitarbeiterverhalten. Er muß hohe Überzeugungskraft besitzen.

In der Übertragung auf das Bereichscontrolling lassen sich diese Ausrichtungen grundsätzlich wiederfinden. Die Anforderungen an *dezentrale Controller* werden in starkem Maße von dem Bereich bestimmt, in dem sie tätig sind. So besteht im Beschaffungs-, Logistik- und Fertigungsbereich eher eine Tendenz zum quantitativ orientierten Controller, während im Personalcontrolling die Verhaltenskomponente hervortritt.

Die Zwecksetzungen des Controlling lassen sich nur begrenzt erfüllen, wenn sich diese Typen zu weit auseinanderentwickeln.

Die Aufgabe der Koordination im Führungssystem erfordert letztlich in allen Controllerstellen eine Mischung aus den verschiedenen Anforderungen. Deshalb können diese Typen höchstens als Schwerpunktbildungen verstanden werden. Daraus ergibt sich die Forderung an die Unternehmung, eine ausgewogene Besetzung ihrer Controllerstellen vorzunehmen, durch welche die vielfältigen und anspruchsvollen Controllingaufgaben erfüllbar werden.



---

# Gesamtliteraturverzeichnis

- Ackhoff, R.L. (1970): *A Concept of Corporate Planning*, New York 1970
- Ackhoff, R.L. (1974): *Redesigning the Future*, New York 1974
- Ackhoff, R.L. (1978): *The Art of Problem Solving*, New York 1978
- Ackhoff, R.L. (1981): *Creating the Corporate Future*, New York 1981
- Ackhoff, R.L. et al. (1984): *A Guide to Controlling Your Corporation's Future*, New York 1984
- Adamowsky, S. (1979): *Controlling Beratung*, in: *Handbuch Revision, Controlling, Consulting*, hrsg. von G. Haberlandt et al., Landsberg a. L. 1979
- Agthe, K. (1960): *Der Controller in der Organisation amerikanischer Unternehmen*, in: *ZFO*, 29. Jg. 1960, S. 48-54
- Agthe, K. (1969): *Controller*, in: *Handwörterbuch der Organisation*, hrsg. von E. Grochla, 3. Aufl., Stuttgart 1969, Sp. 351 ff.
- Ahearn, C.M. (1954): *Die Controller-Tätigkeit in amerikanischen Aktiengesellschaften*, in: *Die Wirtschaftsprüfung* 7. Jg., 1954, S. 8-11
- Albach, H. (1974): *Innerbetriebliche Lenkpreise als Instrument dezentraler Unternehmensführung*, in: *ZfbF*, 26. Jg., 1974, S. 216-242
- Algoud, J.-P. (1985): *Initiation au contrôle de gestion*. (Presses Universitaires) Lyon 1985
- Amigony, F. (1978): *Planning Management Control Systems*, in: *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 5, 1978, H. 3, S. 279-291
- Amigoni, F. (1988): *Controllo stragico: l'esperienza delle grande imprese*, in: *Economia e management* 1/1988
- Andrews, K. (1974): *The concept of Corporate Strategy*, Homewood/Ill. 1974
- Ansoff, H.I. (1976): *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*, in: *California Management Review*, Vol. 18, 1976, No. 2, S. 21 ff.
- Anthony, R.N. (1965): *Planning and Control Systems*, Boston 1965
- Anthony, R.N./Dearden, J. (1976): *Management Control Systems*, Homewood/Ill. 1976
- Anthony, R.N./Dearden, J. (1980): *Management Control Systems*, 4. Aufl., Homewood/Ill. 1980
- Anthony, R.N./Hekimian, J.S. (1967): *Operations Cost Control*, Homewood/Ill. 1967
- Anthony, R.N./Reece, J.-S. (1975): *Management Accounting Principles*, Homewood/Ill. 1975
- Anthony, R.N./Welsch, G.A. (1977): *Fundamentals of Management Accounting*, Homewood/Ill. 1977
- Anthony, R. (1988): *The Management Control Function*, Boston 1988
- Anthony, R./Dearden, J./Bedford, N. (1984): *Management Control Systems*, 5. Aufl., Homewood/Ill. 1984
- Antoni, M. (1982): *Arbeit als betriebswirtschaftlicher Grundbegriff*, Frankfurt/M. 1982
- Antoni, M. (1988): *Stichwort Organisationsentwicklung*, in: *Gabler Wirtschaftslexikon*, 12. Auflage, Wiesbaden 1988, Sp. 751-755
- Antoni, M. (1988): *Unternehmenskultur im Spannungsfeld von Geschichte und Lebenszyklus der Unternehmung*, in: *Der Controlling-Berater*, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 6. Jg., 1988, H. 3
- Antonoff, R. (1986): *Corporate-Identity-Report 1986/87*, hrsg. von der FAZ, Frankfurt 1986
- Ardoin, J.-L./Michel, D./Schmidt, J. (1986): *Le Contrôle des gestions*. (Publi-Union), Paris 1986
- Arlt, P. (1985): *Das Berufsbild des Controllers – eine Vergleichende Studie*, unveröffentlichte Diplomarbeit, Wien 1985
- Arnim, H.H. v./Klages, H. (Hrsg.) (1986): *Probleme der staatlichen Steuerung und Fehlsteuerung in der Bundesrepublik Deutschland*, Berlin 1986
- Arnold, U. (1981): *Produktmanagement im Lichte organisationstheoretischer Überlegungen*, unveröffentlichtes Manuskript, 1981
- Arnold, U. (1981): *Strategische Unternehmensführung und das Konzept der »Schwachen Signale«*, in: *WiSt* 10. Jg., 1981, 6. S. 291 ff.

- Asser, G. (1974): Der Controller, in: Handbuch der Kostenrechnung, hrsg. von R. Bobsin, München 1974
- Bannow, W. (1983): Controlling ist wichtiger denn je, in: Harvard Manager, H. 1/1983, S. 20-25
- Bardy, R. (1982): Controlling als Führungshilfe im Unternehmen, in: ZFO, 53. Jg. 1982
- Battelle-Institut (Hrsg.) (1980): Frühwarnsysteme für die strategische Unternehmensplanung. Ein Radar zur Erkennung von technologischen, wirtschaftlichen, politischen und sozialen Veränderungen im Umfeld der Unternehmung, Frankfurt/M. 1980
- Baumgartner, B. (1980): Die Controller-Konzeption, Bern, Stuttgart 1980
- Bea, F.X./Kötzle, A./Barth, M. (1985): Ansätze für eine zielorientierte Unternehmensführung in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen Bd. 8/1985, S. 137-153
- Beck, M. (1988): Grundlagen der Sozialwirtschaft, in: Betriebswirtschaft für soziale Einrichtungen, hrsg. von M. Beck, Wiesbaden 1988, S. 15-50
- Becker, H.-J. (1984): Controller und Controlling, Grafenau 1984
- Becker, J. (1978): Controlling, in: Strategische Unternehmensführung, hrsg. von G. Kienbaum, Band 8, München 1978
- Becker, J. (1988): Marketing-Konzeption, 2. Aufl., München 1988
- Becker, R./Mackenthun, M./Müller, R. (1978): Controlling, München 1978
- Becker, U. (1980): Stabilität und Neuerung. Zur Disposition der öffentlichen Verwaltung für organisatorische Entwicklungen, in: Die Verwaltung 13/1980, 1, S. 21-35
- Becker, W. (1988): Funktionen und Aufgaben des Controlling, in: Kostenrechnungspraxis, 32. Jg., 1988, S. 273-275
- Beer, St. (1969): Management, Die Praxis der Unternehmensforschung, Stuttgart 1969
- Bellinger, K. (1987): Vernetzung von Marketing und Controlling in einer AOK, dargestellt an den Zielen zur Mitgliederentwicklung, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 5. Jg., 1987, H. 6
- Berg, K. (1985): Der öffentlich-rechtliche Rundfunk unter den veränderten Bedingungen der Zukunft, in: Media-Perspektiven, Heft 12/1985, S. 867-870
- Berschlin, H. H.: Handbuch Controlling. München 1989
- Beste, T. (1924): Die Verrechnungspreise in der Selbstkostenrechnung industrieller Betriebe, Berlin 1924
- Bierich, M. (1987): Zukunftsaufgaben der Betriebswirtschaftslehre aus der Sicht der Unternehmen, in: ZfbF 39. Jg., 1987
- Beste, I. (1924): Die Verrechnungspreise in der Selbstkostenrechnung industrieller Betriebe, Berlin 1924
- Blazek, K. (1988): Projekt-Controlling, Gauting 1988
- Bleicher, K. (1960): Der Planrahmen, in: ZfB 30. Jg., 1960
- Bleicher, K. (1981): Organisation. Formen und Modelle, Wiesbaden 1981
- Bleicher, K. (1983): Kampf der Verbürokratisierung der Organisationsstruktur, in: Blick durch die Wirtschaft, 13. 10. 1983
- Bleicher, K./Meyer, E. (1976): Führung in der Unternehmung. Formen und Modelle, Reinbek 1976
- Böhnisch, W. (1979): Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen, Stuttgart 1979
- Bornemann, H. (1986): Controlling Heute, Wiesbaden 1986
- Bourdin, J. (1979): Contrôle des gestions, (Daloz) Paris 1979
- Bramseman, R. (1980): Anmerkung zur Buchbesprechung »Controlling«, in: ZfbF 32. Jg., 1980, S. 74f.
- Bramseman, R. (1980): Controlling, 2. Aufl., Wiesbaden 1980
- Bramseman, R. (1987): Handbuch Controlling-Methoden und Techniken, München, Wien 1987
- Bramseman, R.: Berufsfeldbezogene Controller-Ausbildung an Hochschulen, in: Management Controlling, hrsg. von H. Siegwart u. a., Basel u. a. 1990, S. 285-306
- Braut, R./Dugré, R. (1984): De la comptabilité analytique à la comptabilité du management, Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, P.Q., CA 1984
- Brockhoff, K. (1984): Controlling in Forschung und Entwicklung der Unternehmen, in: ZfbF 36. Jg., 1984, S. 608-618

- Brockhoff, K. (1988): FuE-Controlling, Forschung und Entwicklung, München 1988
- Brueggemeier, M. (1988): Controlling – Ein betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument für die öffentliche Verwaltung, unveröffentlichte Diplomarbeit, Oldenburg 1988
- Bruggisser, Ph. (1989): Controlling in der Swissair, in: Meilensteine im Management, Band III: Management Controlling, hrsg. von H. Siegwart et al., Düsseldorf, Basel, 1989
- Buchner, M. (1981): Controlling – Ein Schlagwort, Frankfurt 1981
- Budäus, D. (1984): Controlling – Einstieg in der öffentlichen Verwaltung, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 2. Jg., 1984, H. 10
- Budäus, D. (1985): Controlling in der öffentlichen Verwaltung – Ein konzeptioneller Ansatz effizienten Verwaltungshandelns?, in: Information und Wirtschaftlichkeit, hrsg. von W. Ballwieser und K.-H. Berg, Wiesbaden 1985, S. 569–596
- Budäus, D. (1987): Controlling in der Kommunalverwaltung. Konzeption, Grundlagen und praktische Entwicklungstendenzen, in: Doppik und Kameratechnik, hrsg. von P. Eichhorn, Baden-Baden 1987, S. 231–244
- Bühler, W. (1985): Unternehmenssicherung mittels Problemerkennungssystem – eine Aufgabe moderner Unternehmensführung?, in: ZiF 55. Jg. 1985, S. 330 ff.
- Bundard, W./Wiendieck, G. (Hrsg.) (1986): Qualitätszirkel als Instrument zeitgemäßer Betriebsführung, Landsberg/Lech 1986
- Bürgel, H. D. (1983): Forschungs- und Entwicklungsmanagement aus der Sicht des Controllers, Forschungs- und Entwicklungsmanagement, Stuttgart 1983
- Buschor, E.: Controlling als Führungsinstrument in der Verwaltung. Erfahrungen und Ansätze in der Schweiz, in: Verwaltungsforschung in Perspektive, hrsg. von R. Koch, Baden-Baden 1987
- Campenhausen, A. Frhr. v. (1982): Staat – Kirche – Diakonie. Historische Bezüge und aktuelle Probleme, in: Kirche – Staat – Diakonie. Zur Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts im diakonischen Bereich, hrsg. von A. Frhr. v. Campenhausen und H.-J. Erhardt, Hannover 1982, S. 10–54
- Chandler, A. D. (1962/1973): Strategy and Structure, Cambridge/Mass. 1962/1973
- Coch, L./French, J. R. P. (1948): Overcoming resistance to change, in: Human Relations Vol. 1, 1948, S. 512–532
- Coenenberg, A. G. (1973): Verrechnungspreise zur Steuerung divisionalisierter Unternehmen, in: WiSt, 2. Jg., 1973, S. 373–382
- Commes, M. Th./Lienert, R. (1983): Controlling im FuE-Bereich, in: ZFO, 52. Jg., 1983, S. 347–354
- Cooper, R./Kaplan, R. (1988): How Cost Accounting Distorts Product Costs, in: Management Accounting, April/1988, S. 20–26
- Dahlems, R. (1979): Grundfragen der Anlagenbereitstellung, Diss. Dortmund 1979
- Dalton, G. W. (1971): Motivation and Control, in: Motivation and Control in Organizations, hrsg. von G. W. Dalton und R. Lawrence, Homewood/Ill. 1971, S. 1ff.
- Danert, G. (1987): Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart 1987
- Danert, G./Solaro, D. (1980): Controller, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1980, Sp. 423ff.
- Dematte, C. (1988): Economia d'azienda e management, in: Economia e management 1/1988
- Deyhle, A.: Controlling Leitlinie, Gauting, München o. J.
- Deyhle, A.: Funktion und Organisation des Controllers, o. O., o. J.
- Deyhle, A. et al. (1988): Controller und Controlling, in: Die Orientierung, Nr. 95, Bern 1988
- Deyhle, A. (1976): Controlling und Controller, in: Controller-Magazin 2/1976
- Deyhle, A. (1980): Controller Handbuch, B. I–VIII, 2. Aufl., Gauting 1980
- Deyhle, A. (1982): Controlling ist mehr als Kontrolle, in: Blick durch die Wirtschaft, vom 01. 03. 1982, S. 4
- Deyhle, A. (1984): Controlling & the Controller, Gauting 1984
- Deyhle, A. (1985): Arbeitshandbuch Gewinn-Management, Landsberg a. L. 1985
- Deyhle, A. (1985): Gewinn-Management, 5. Aufl., München 1985
- Deyhle, A. (1986): Controller-Praxis, Führung durch Ziele – Planung – Controlling, 6. Aufl., Gauting, München 1986

- Deyhle, A. (1986): Trends im Controlling, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 4. Jg., 1986, H. 5, S. B 45–62
- Deyhle, A. (1986a): Geleitwort, in: Controlling-Konzepte. Perspektiven für die 90er Jahre, hrsg. von E. Mayer, Wiesbaden 1986, S. VII–VIII
- Deyhle, A. (1986b): Controller Praxis, Bd. 1, 6. Aufl., Gauting 1986
- Deyhle, A. (1990): Controller-Handbuch, Band 1–8, 3. Aufl., Gauting 1990
- Deyhle, A./Steigmeier, B. (1989): Controller und Controlling, in: Die Orientierung, 93/1989
- Dieckmann, R. (1987): Steuerung und Kontrolle selbständiger Verwaltungseinrichtungen in Land und Kommune – Am Beispiel des Stadtstaates Freie und Hansestadt Hamburg, in: Der dritte Sektor zwischen Markt und Staat, Kongreß vom 30. 9.–20. 10.1987, Tagungsband, Kassel 1987, S. 57–75
- Dolata, B. (1987): Betriebliche Früherkennungssysteme und deren strategische Bedeutung, München 1987
- Dworak, W. (1973): Die Funktionen und die Arbeitsweise des Controlling und der Controller-Organisation, in: Unternehmenskontrolle, hrsg. von H. Jacob, Wiesbaden 1973, S. 9–21
- Ebert, G. (1989): Controlling, 2. Aufl., Landsberg a.L. 1989
- Ebert, G./Koinecke, J./Peemöller, V.H. (1989): Controlling in der Praxis, 2. neubearbeitete Auflage, Landsberg a. Lech 1989
- Eichhorn, P. (1982): Diakonische Zielsetzungen und unternehmerische Entscheidungen in der Diakonie, in: Soziale Arbeit 12/1982, S. 532–539
- Eschenbach, R. (1986): Interne Revision und Controlling, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk, 1983, 4. Jg., 1986, H 3., S. 163–180
- Eschenbach, R. (1987): Controlling-Konzepte und Controller-Funktionen in: Controlling-Konzepte im internationalen Vergleich, Freiburg 1987, S. 85–104
- Eschenbach, R. (1990): Österreichischer Controllertag 1989, Wien 1990
- Euske, K.J. (1984): Management Control, Reading/Mass. 1984
- Fäßler, K./Rehkugler, H./Wegenast, C. (1980): Lexikon Kostenrechnung und Controlling, 4. Aufl., München 1980, Stichwort »Erwartungsrechnung«, S. 140
- Fern, R./Tipgos, M. (1988): Controllers as Business Strategists: A Progress Report, in: Management Accounting, März/1988, S. 25–29
- Financial Executive Institute (Hrsg.) (1962): Controllershship and Treasurerchip Functions defined by FEI, in: The Controller, Vol. 30, 1962, S. 289
- Fisher, R./Ury, W. (1988): Das Harvard Konzept, Frankfurt 1988
- Flierl, H. (1982): Freie und öffentliche Wohlfahrtspflege. Aufbau, Finanzierung, Geschichte, Verbände, München 1982
- Frank, U. (1988): Expertensysteme: Neue Automatisierungspotentiale im Büro- und Verwaltungsbereich? Wiesbaden 1988
- French, J.R.P./Bell, C.H. (1977): Organisationsentwicklung, Bern und Stuttgart, 1977
- French, J.R.P./Raven, B. (1968): The Bases of Social Power, in: Group Dynamics, Research and Theory, hrsg. von D. Cartwright und A. Zander, New York, Evanston, London, 1968, S. 259–269
- Frese, E. (1987): Unternehmensführung, Landsberg a.L. 1987
- Frese, E. (1988): Grundlagen der Organisation, 4. Aufl., Wiesbaden 1988
- Furlan, S. (1979): De controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate, Angeli 1979
- Gallucci, G. (1987): Suche nach einem Anzeiger, in: internes Papier von Radio Television Svizzera Italiana, 1987
- Gälweiler, A. (1957): Die Aufgaben des Controller, in: ZfB, 27. Jg., 1957, S. 61 f.
- Gälweiler, A. (1974): Unternehmensplanung, Grundlagen und Praxis, Frankfurt, New York 1974
- Gälweiler, A. (1976): Unternehmenssicherung und strategische Planung, Frankfurt, New York 1976
- Gälweiler, A. (1984): Unternehmensplanung, Frankfurt, New York 1974
- Gaulhofer, M. (1987): Strategische Planung beim Controller?, in ZfB, 48. Jg., 1978, S. 1121 ff.

- Gaulhofer, M. (1989): Controlling und menschliches Verhalten – Ein Plädoyer für die Einbeziehung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in die Controlling-Diskussion, in: ZfB, 59. Jg., 1989, S. 141 – 154
- Gaydoul, P. (1980): Controlling in der deutschen Unternehmenspraxis, Darmstadt 1980
- Gege, M. (1981): Aufgabenstellung des Controlling in deutschen Unternehmen, in: Der Betrieb, 34. Jg., 1981, H. 26, S. 1293 – 1296
- Geiß, W. (1986): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Frankfurt/M., Bern, New York 1986
- Gervais, M. (1985): Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, in: Economica 1985
- Gervais, M. (1987): Contrôle de gestion. (Vuibert) Paris 1987
- Gläser, M. (1987): Nachfrageorientierte Programmressourcen-Steuerung bei Rundfunk-Unternehmen. Zur Methodik des Controlling im Rundfunk, in: Beiträge zur Rundfunkökonomie, Bd. 2, Planung, Aufsicht und Kontrolle von Rundfunk-Unternehmen, hrsg. v. F.H. Fleck, Stuttgart et al. 1987, S. 121 – 147
- Goetzeler, H. (1985): Bionik, Lernen von der Natur, hrsg. von der Siemens AG, München 1985
- Gomez, P. (1983): Frühwarnung in der Unternehmung, Bern 1983
- Gomez, P. (1984): Systemorientiertes Problemlösen im Management: Von der Organisationsmethodik, in: Integriertes Management, hrsg. von G.J.B. Probst und H. Siegwart, Sonderdruck, Bern 1984, S. 235 – 260
- Gomez, P./Gilbert (1987): Vernetztes Denken im Management, in: Die Orientierung, Nr. 89, Bern 1987, S. 17 ff.
- Gomez, P./Güntert, B. (1986): Auch öffentliche Betriebe brauchen strategische Planung, in: IO, 55. Jg., 1986, S. 85 – 97
- Gomez, P./Probst, G.J.B. (1987): Vernetztes Denken im Management, in: Die Orientierung, Nr. 89/1987, S. 34 ff.
- Goodman, S.R. (1978): The Changing Scope of The Controller's Function, in: Controller's Handbook, hrsg. von S. R. Goodman und J. S. Reece, Homewood/Ill., 1978, S. 3 ff.
- Goossens, F. (1959): Der »Controller« – Chef des Unternehmens ohne Gesamtverantwortung, in: Mensch und Arbeit 1959, S. 75 f
- Grochla, E. (1972): Unternehmensorganisation, Hamburg 1972
- Grochla, E. (Hrsg., 1980): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980
- Gutenberg, E. (1962): Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962
- Gutenberg, E. (1971): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, 18. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1971
- Haag, J. (1985): Controlling und Marketing, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 3. Jg., 1985, H. 2, S. 59 ff.
- Haas, H. (1988): Der Hai im Management, München 1988
- Haefner, K. (1984): Mensch und Computer im Jahre 2000, Basel, Boston, Stuttgart 1984
- Hahn, D. (1978): Hat sich das Konzept des Controllers in Unternehmen der deutschen Industrie bewährt?, in BFuP 30. Jg., 1978, H. 2, S. 101 ff.
- Hahn, D. (1979): Organisation des Controlling in der deutschen Industrie, in: GEBERA-Schriften 4/1979
- Hahn, D. (1983): Frühwarnsysteme, in: Umfeldanalysen für das strategische Management, hrsg. von G. Buchinger, Wien 1983, S. 3 ff
- Hahn, D. (1985): Planungs- und Kontrollrechnung – PuK –, 3. Aufl., Wiesbaden 1985
- Hahn, D. (1986): Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung, in: Strategische Unternehmensplanung. Stand und Entwicklungstendenzen, hrsg. von D. Hahn und B. Taylor, Heidelberg, Wien 1986, S. 3 – 30
- Hahn, D. (1986): Stand und Entwicklungstendenzen des Controlling in der Industrie, in: Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, E. Grochla zum 65. Geburtstag gewidmet, hrsg. von E. Gaugler, H. G. Meissner, N. Thom, Stuttgart 1986, S. 268 ff
- Hahn, D./Hölter, E./Steinmetz, D. (1986): Gesamtunternehmungsmodelle als Entscheidungshilfe im Rahmen der Zielplanung, strategischen und operativen Planungen, in: Strategische Unternehmensplanung. Stand und Entwicklungstendenzen, hrsg. von D. Hahn/B. Taylor, 4. Aufl., Heidelberg, Wien 1986, S. 545 ff.



- Hahn, D./Klausmann, W. (1979): Aufbau und Funktionsweise von betrieblichen Frühwarnsystemen in der Industrie. Arbeitsbericht Institut für Unternehmensplanung, Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen 1979.
- Hahn, D./Klausmann, W. (1986): Frühwarnsysteme und strategische Unternehmensplanung, in: *Strategische Unternehmensplanung. Stand und Entwicklungstendenzen*, hrsg. von D. Hahn/B. Taylor, 4. Aufl., Heidelberg, Wien 1986, S. 264 ff.
- Hahn, D./Krystek, U. (1979): Betriebliche und überbetriebliche Frühwarnsysteme für die Industrie, in: *ZfbF* 31. Jg., 1979, S. 76 ff.
- Hahn, D./Krystek, U. (1984): Frühwarnsysteme als Instrument der Krisenerkennung, in: *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung*, hrsg. von H. Staehle und E. Stoll, Wiesbaden 1984, S. 3 ff.
- Hamer, E. (1984): *Die Unternehmerlücke*, Stuttgart 1984
- Hanisch, H. (1987): Die Gestaltung des Internen Kontrollsystems bei PC-gestütztem Rechnungswesen, in: *Der Betrieb*, 40. Jg., 1987, H. 15
- Harbert, L. (1982): *Controlling-Begriffe und Controlling-Konzeptionen*, Frankfurt 1982
- Hass, H. (1970): *Energon*, Wien 1970
- Haun, P. (1987): *Entscheidungsorientiertes Rechnungswesen mit Daten- und Methodenbanken*, Berlin et al. 1987
- Hauschild, J. (1972): Finanzvorstand, Treasurer, Controller. Das Finanzmanagement in der Stellenbeschreibung, in: *ZFO*, 41. Jg., 1972, S. 167-174
- Hauschildt, J. (Hrsg.) (1988): *Krisendiagnose durch Bilanzanalyse*, Köln 1988
- Hauschildt, J. (1970): *Organisation der finanziellen Unternehmensführung. Eine empirische Untersuchung*, Stuttgart 1970
- Hauschildt, J. (1974): *Finanzorganisation in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 1471 ff.
- Hauschildt, J. (1976): *Finanzmanagement in: Handwörterbuch der Finanzwirtschaft*, hrsg. von H. E. Büschgen, Stuttgart 1976, Sp. 508 ff.
- Heckert, J.B./Willson, J.D. (1963): *Controllershhip*, 2. Aufl., New York 1963
- Heckert, J.B./Willson, J.D. (1967): *Business Budgeting and Control*, New York 1967
- Heidelberger, R. (1982): *Controlling*, in: *Management Enzyklopädie*, 2. Aufl., Landsberg a. L. 1982, Bd. 2, 1984, S. 506-525
- Heigl, A. (1978): *Controlling - Interne Revision*, Stuttgart, New York 1978
- Heigl, A. (1989): *Controlling - Interne Revision*, 2. neubearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1989
- Heigl, A. (1990): *Organisation: Controlling und Interne Revision*, in: *Controlling 1990*
- Henzler, H. (1974): Der Januskopf muß weg, in: *Wirtschaftswoche*, 28. Jg., 1974, H. 38, S. 60-63
- Henzler, H. (1988): *Handbuch strategische Führung*, Wiesbaden 1988
- Heseler, P. (1983): *Elemente eines Controlling-Systems für Banken*, Bamberg 1983
- Hinterhuber, H.H. (1986): *Struktur und Dynamik der strategischen Unternehmensführung*, in: *Strategische Unternehmensplanung. Stand und Entwicklungstendenzen*, hrsg. von D. Hahn und B. Taylor, Heidelberg, Wien 1986, S. 31-52
- Hinterhuber, H. (1977): *Strategische Unternehmensführung*, Berlin, New York 1977
- Hirzel, M. (1980): Standard-Prozeß-Pläne für F & E, in: *ZFO*, 41. Jg., 1980, S. 161-168
- Hoffmann, F. (1968): Der Controller im deutschen Industriebetrieb, in: *Der Betrieb*, 21. Jg., 1968, H. 50, S. 2181-2185.
- Hoffmann, F. (1972): Merkmale der Führungsorganisation amerikanischer Unternehmen - Auszügen aus den Ergebnissen einer Forschungsreise 1970, in: *ZfO*, 33. Jg., 1972, S. 3-8, 85-89 und 145-148
- Hoffmann, F. (1986): Der Controller im deutschen Industrieunternehmen, in: *Der Betrieb*, 39. Jg., 1986, H. 50
- Höhn, S. (1985): Operatives und strategisches Controlling, in: *Controlling und Unternehmensführung*, hrsg. von G.J.B. Probst und R. Schmitz-Dräger, Bern, Stuttgart 1985, S. 41 ff.
- Holl, H.G. (1986): *Controlling - Das Unternehmen mit Zahlen führen*, Kissing 1986
- Höller, H. (1978): *Verhaltenswirkungen betrieblicher Planungs- und Kontrollsysteme: Ein Bei-*

- trag zur verhaltensorientierten Weiterentwicklung des betrieblichen Rechnungswesens, München 1978
- Horngreen, C. T. (1982): Cost Accounting – A Managerial Emphasis, Englewood Cliffs, N. J. 1982
- Horváth, P. et al. (1986): Budgetierung in industriellen Großunternehmen, in: ZfB, 56. Jg., 1986, S. 24–39
- Horváth, P. (1978): Aufgaben und Stellung des Controllers, in: BFuP, 30. Jg., 1978, S. 129ff.
- Horváth, P. (1978): Controlling als Beruf, in: WiSt 7. Jg., 1978, S. 186ff.
- Horváth, P. (1978): Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaptions- und Koordinationsprobleme der Führung, in: ZfB, 48. Jg., 1978, S. 194–208
- Horváth, P. (1979): Controlling, 1. Aufl., München 1979
- Horváth, P. (1986): Controlling, 2. Aufl., München 1986
- Horváth, P. (1990): Controlling, 3. Aufl., München 1990
- Horváth, P. (1986): Organisatorische Integration des Controlling, in: Der Betrieb, 39. Jg., 1986, H. 33
- Horváth, P. (1988): Controller – Unter Zugzwang, in: Management Wissen 10/1988, S. 34ff.
- Horváth, P./Dambrowski, J./Posselt, S./Schimank, C. (1986): Budgetierung in industriellen Großunternehmen, in: ZfB, 56. Jg., 1986, S. 24–39
- Horváth, P./Gaydoul, P. (1977): Controlling in ausgewählten deutschen Unternehmen, Controlling Forschungsbericht 5/1977, TH Darmstadt 1977
- Horváth, P./Gaydoul, P. (1978): Bestandsaufnahme der Controllingpraxis in deutschen Unternehmen, in: Der Betrieb, 31. Jg., 1978, S. 1989–1994
- Horváth, P./Gaydoul, P./Hagen, K. (1978): Planung, Kontrolle und Rechnungswesen, RKW, Frankfurt 1978
- Huch, B. (1985): Instrumente des operativen Controlling, in: Controlling und Unternehmensführung, hrsg. von G. J. B. Probst und R. Schmitz-Dräger, Bern, Stuttgart 1985, S. 52–65
- Huch, B. (1987): Große Fortschritte beim Operativen Controlling, in: Blick durch die Wirtschaft, 19. Februar 1987
- Hummel, S./Männel, W. (1983a): Kostenrechnung 1,3. Aufl., Wiesbaden 1983
- Hummel, S./Männel, W. (1983b): Kostenrechnung 2,3. Aufl., Wiesbaden 1983
- Hummel, S./Männel, W. (1986): Kostenrechnung 1,4. Aufl., Wiesbaden 1986
- IAK (Hrsg.) (1985): Der IAK-Problemlösungsprozeß, Bergisch Gladbach 1985
- Ihring, H. C. (1986): Einführung in das Controlling für Mittelstandsunternehmen, Wien 1986
- IR (Hrsg.) (1983): Die Interne Revision in der Bundesrepublik Deutschland – 1983, Bericht über eine Fragebogenerhebung des Deutschen Instituts für Interne Revision e. V., Frankfurt/Main, Stichtag: 1. 1. 1983, Berlin 1983.
- Institute of the Internal Auditors (Hrsg.) (1985): Control: Its Meaning and Implications for the Professional Practice of Internal Auditing, Altamonte Springs 1985
- Jackson, J. H. (1949): The Comptroller – His Functions and Organization, 2. Aufl., Cambridge/Mass. 1949
- Jacob, H./Scheer, A.-W.: Betriebliche Expertensysteme I, Einsatz von Expertensystemen, Wiesbaden 1988
- Jäger, A. (1987): Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik, Gütersloh 1987
- Jain, S. C. (1984): Environmental Scanning in U. S. Corporations, in: Long Range Planning, Vol. 17, 1984, 2, S. 117ff.
- Jeserich, W. (1981): Mitarbeiter auswählen und fördern, München, Wien 1981
- Johnson, T. (1988): Activity-Based Information: A blueprint for World Class Management Accounting, in: Management Accounting, Juni 1988, S. 23–50
- Johnson, T./Kaplan, R. (1987): Relevance Lost, Boston 1987
- Jöhr, A. (1972): Zur Rolle des psychologischen Faktors in der Konjunkturtheorie, in: Ifo-Studien 1972, S. 157ff.
- Jowett, P./Rothwell, M.: The Economics of Information Technology, London 1986
- Junker, M. (1978): Das Berufsbild des Controllers, unveröffentlichte Diplomarbeit, Wien 1978

- Kaeser, W. (1981): Controlling im Bankbetrieb, Bern 1981
- Kalaitzis, D. (Hrsg.): Instandhaltungs-Controlling – Führungs- und Steuerungssystem erfolgreicher Instandhaltung, Köln (in Vorbereitung)
- Kalaitzis, D. (1987): Rationalisierung der Instandhaltung, Köln 1987
- Kalaitzis, D. (1988): Blick ins Stellwerk – Mit Controlling zu wirtschaftlichen Instandhaltungskonzepten, in: Instandhaltung, H. 3/1988, S. 19–21
- Kalaitzis, D./Weber, J. (1987): Einsatz der EDV in der Instandhaltung, in: Praxiskonzepte EDV-gestützter Instandhaltung, Köln 1987, S. 1–14.
- Kaltenhäuser, U. (1979): Das Aufgabenfeld des Controllers – von der Rechnungsverantwortung zur Mitentscheidung, in: ZfO, 48. Jg., 1979, S.429–431
- Kaplan, R. (1989): Introduction to Activity-Based Costing. NAA Conference, Global Solutions to Global Problems II, Boston 1989
- Khemakhem, A. (1984): La Dynamique du contrôle de gestion, (Dunod), Paris 1984
- Kiefer, D. (1977): Systemanalytischer Ansatz zur Formulierung einer komplexen Führungsgröße, dargestellt am Beispiel der Internen Revision, Diss., Karlsruhe 1977
- Kiener, J. (1980): Marketing-Controlling, Darmstadt 1980
- Kilger, W. (1986): Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 8. Aufl., Wiesbaden 1986
- Kilger, W. (1986): Industriebetriebslehre I, Wiesbaden 1986
- Kilger, W. (1987): Einführung in die Kostenrechnung, 3. Aufl., Wiesbaden 1987
- Kilger, W. (1988): Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 9. Aufl., Wiesbaden 1988
- Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979
- Kirsch, W./Trux, W. (1979): Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse, in: Frühwarnsysteme, hrsg. von H. Albach, D. Hahn und P. Mertens, ZfB 1979, Ergänzungsheft 2/79, S. 47ff.
- Klausmann, W. (1983): Betriebliche Frühwarnsysteme im Wandel, in: ZfO, 52. Jg., 1983, S. 39ff.
- Klebert, K./Schrader, E./Straub, W. (1984): Moderationsmethode – Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, 2. Aufl., Hamburg 1984
- Kleinebeckel, H. (1988): Finanz- und Liquiditätssteuerung 2. Aufl., Freiburg 1990
- Köhler, R. (1982): Marketing-Controlling, in: DBW, 42. Jg., 1982, S. 197–215
- Köhler, R. (1988): Beiträge zum Marketing-Management, Stuttgart 1988
- Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) (1981): 3. Bericht, o. O. 1981
- Koontz, H./Bradspies, F. (1972): Managing through feedforward control. A future directed view, in: Business Horizons, Vol. 15, 1972, S. 25 ff.
- Koontz, H./O'Donnell, C. (1978): Essentials of management, New York 1978
- Kosmider, A. (1989): Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in: Hochschulnachrichten der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz 1/89, S. 7–9
- Kotler, Ph. (1982): Marketing-Management, 4. Aufl., Stuttgart 1982
- Kowalski, H. (1988): Vernetzung von Marketing und Controlling, dargestellt an der Leistungsgestaltung und -darbietung der AOK Gummersbach. Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 6. Jg., 1988, H. 2
- Kraemer, W./Scheer, A. W.: Wissensbasiertes Controlling, in: Informations-Management, 2/1989, S. 6–17
- Krampe, G./Müller, G. (1981): Diffusionsfunktionen als theoretisches und praktisches Konzept zur strategischen Frühaufklärung, in: ZfbF, 33. Jg., 1981, S. 384ff.
- Krampe, G./Reinhardt, W. (1983): Ein Radarsystem für das Umfeld des Unternehmens, in: Blick durch die Wirtschaft vom 17. 1. 1983
- Kraus, H. (1986): Controlling – Konzept in einem Unternehmen des Maschinenbaus, in: Controlling-Konzepte im internationalen Vergleich, hrsg. von E. Mayer, G. v. Landsberg und W. Thiede, Freiburg 1986
- Kraus, H. (1987): Controlling als Steuerungsinstrument, in: Controlling-Konzepte, Perspektiven für die 90er Jahre, hrsg. von E. Mayer, Wiesbaden 1987

- Kraus, H. (1988): Controller-Aufgaben und Anforderungen in der Praxis, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 6. Jg., 1988, H. 2
- Kraus, H. (1989): Controlling in Beteiligungsgesellschaften, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 7. Jg., 1989, H. 1
- Kraus, H./Harms, J.E. (1986): Problemfelder und Aufgaben des Konzern-Controlling – ein Themenkatalog für multinational operierende Unternehmen, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 4. Jg., 1986, H. 6
- Kraus, H./Harms, P. (1987): Controlling-Umsetzung und Weiterentwicklung in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 5. Jg., 1987, H. 5
- Krüger, W. (1979): Controlling: Gegenstandsbereich, Wirkungsweise und Funktionen im Rahmen der Unternehmenspolitik, in: BFuP, 31. Jg., 1979, S. 158–169
- Krystek, U. (1985): Frühwarnsysteme für die Unternehmung, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, hrsg. von H.-G. Grünewald, W. Kilger und W. Seiff, 4. Aufl., Bd. 30, Ergänzungslieferung Nr. 5261 IV/1985
- Krystek, U. (1986): FuE und Frühwarnsysteme, in: Strategische Unternehmensplanung. Stand und Entwicklungstendenzen, hrsg. von D. Hahn und B. Taylor, 4. Aufl., Heidelberg, Wien 1986, S. 281 ff.
- Krystek, U. (1987): Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987, S. 140 ff.
- Krystek, U. (1989a): Jahresabschlußanalysen als Frühwarnsysteme, in: Kreditpraxis 1/1989, S. 10 ff.
- Krystek, U. (1989b): Statistische Jahresabschlußanalysen – rückwärts in die Zukunft?, In: Kreditpraxis 2/1989, S. 15 ff.
- Krystek, U. (1989c): Szenario-Technik und strategische Planung, in: Jahrbuch für Betriebswirte 1989, Stuttgart 1989, S. 88 ff.
- Kühn, R./Walliser, M. (1978): Problementdeckungssysteme mit Frühwarneigenschaften, in: Die Unternehmung, 32. Jg., 1978, S. 225 ff.
- Küpper, H.-U. (1987): Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Rechnungswesen und EDV, 8. Saarbrücker Arbeitstagung, hrsg. von A.-W. Scheer, Heidelberg 1987, S. 82–116
- Küpper, H.-U. (1988): Koordination und Interdependenzen als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling, in: Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, hrsg. von W. Lücke, Wiesbaden 1988, S. 163–183
- Kütting, K./Weber, C.-P. (1989): Handbuch der Konzern-Rechnungslegung, Stuttgart 1989
- Landsberg, G. v. (1987): Berufspraxis, Controlling-Aufgaben, Instrumente und Probleme der Controller, in: Schwerpunkte der Unternehmensführung von Morgen, hrsg. von E. Eschenbach, Wien 1987
- Landsberg, G. v./Mayer, E. (1988): Berufsbild des Controllers, Stuttgart 1988
- Lanz, R. (1989): Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, Bern 1989
- Lauzel, P./Teller, R. (1986): Contrôle des gestion et budgets. (Sirey) Paris 1986
- Lauzon, L.P./Bernard, M./Gélinas, F./Morin, G. (1981): Contrôle des gestion, o. O. 1981
- Lawrence, P.R. (1954): How to deal with resistance to change, in: Harvard Business Review, Vol. 32, 1954, S. 49–57
- Lawrence, P.R./Lorsch, J.W. (1969): Developing organizations; Diagnosis and action, Reading/Mass., 1969
- Lembke, P.M. (1980): Strategisches Produktmanagement, Berlin, New York 1980
- Lewandowski, R. (1979): La Prévision à court terme, (Dunod), Paris 1979
- Lewin, K. (1947): Frontiers in group dynamics, in: Human Relations, Vol. 1, 1947, S. 5–41 und S. 143–153
- Lewin, K. (1963): Feldtheorie in der Sozialwissenschaft, Bern, Stuttgart 1963
- Liessmann, K. (1983): Organisation des Controlling in Konzernen, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 1. Jg., 1983, H. 1
- Liessmann, K. (1983): Stand und Entwicklung des Controlling in Beteiligungsunternehmen der Bundesrepublik – Ergebnisse einer Umfrage, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 1. Jg., 1983, H. 2

- Liessmann, K. (1985): Änderungen der Rechnungslegung nach dem Bilanzrichtliniengesetz (4. EG-Richtlinie) und ihre Bedeutung für den Controller, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 3. Jg., 1985, H. 3
- Liessmann, K. (1986): Gesamtdarstellung der Arbeitsergebnisse, in: Controlling-Konzepte im internationalen Vergleich, hrsg. von E. Mayer, G. v. Landsberg und W. Thiede, Freiburg 1986
- Liessmann, K. (1986): Organisation des Controlling in Konzernen – ein Diskussionsbeitrag, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 4. Jg., 1986, H. 2
- Liessmann, K. (1986): Strategisches Controlling, in: Controlling-Konzepte Perspektiven für die 90er Jahre, hrsg. von E. Mayer, Wiesbaden 1986, S. 85 ff.
- Liessmann, K. (1987): Strategisches Controlling, in: Controlling-Konzepte, hrsg. von E. Mayer, 2. Aufl., Wiesbaden 1987
- Liessmann, K. (1988): Beständig ist nur der Wandel – Gedanken zum Management der 90er Jahre, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 6. Jg., 1988, H. 5
- Liessmann, K. (1988): Beurteilung der Erfolgchancen technischer Produktinnovationen, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 6. Jg., 1988, H. 2, S. 15 ff.
- Liessmann, K. (1988): Kennzahlensysteme in der Controller-Praxis, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 6. Jg., 1988, H. 4
- Liessmann, K. (1988): Strategisches Controlling, unveröffentlichter Seminarbeitrag zum Seminar »Controlling« des Zentrum für Unternehmensführung, Kilchberg-Zürich, 5.-7. 12. 1988
- Liessmann, K. (1988): Strategisches Management in der Wirtschaft, in: Karriere-Führer 3/1988
- Liessmann, K. (1989): Techniken zur Formulierung des Unternehmensleitbildes, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 7. Jg., 1989, H. 4, S. 275 ff.
- Link, J. (1982): Die methodologischen, informationswirtschaftlichen und führungspolitischen Aspekte des Controlling, in: ZfB, 52 Jg., 1982, S. 261–279
- Little, A.D. (Hrsg.) (1985): Management im Zeitalter der Strategischen Führung, Wiesbaden 1985
- Little, A.D. (1986): Management im Zeitalter der Strategischen Führung, Zusammenfassung einer ADL-Konferenz, Wiesbaden 1986
- Löhneysen, G. v. (1982): Die rechtzeitige Erkennung von Unternehmungskrisen mit Hilfe von Frühwarnsystemen als Voraussetzung für ein wirksames Krisenmanagement, Diss. Göttingen 1982
- Lück, W. (1983): Lexikon der Betriebswirtschaft, Landsberg a. Lech, 1983
- Lüder, K. (1987): Ein kaufmännisches Rechnungswesen für die öffentliche Verwaltung? – Plädoyer für das Überdenken der Zweckmäßigkeit des staatlichen Rechnungswesens in der Bundesrepublik Deutschland, in: Doppik und Kameralistik, hrsg. von P. Eichhorn, Baden-Baden 1987, S. 245–261
- Malik, F. (1979): Die Managementlehre im Lichte der modernen Evolutionstheorie, in: Die Unternehmung, 33. Jg., 1979, Nr. 4, S. 303–316
- Malik, F. (1981): Management-Systeme, in: Die Orientierung, Nr. 78, Bern 1981
- Mann, R. (1973): Die Praxis des Controlling, München 1973
- Mann, R. (1976): Strategisches Controlling, Kündigungsgrund für Buchhalter, in: Manager Magazin 5/1976
- Mann, R. (1979): Praxis strategisches Controlling, Landsberg a. Lech 1979
- Mann, R. (1983): Effizienz des strategischen Controlling, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1989, 1. Jg., 1983
- Mann, R. (1983): Praxis Strategisches Controlling, 3. Aufl., München 1983
- Mann, R. (1984): Strategieprogramme für Klein- und Mittelunternehmen, in: Blick durch die Wirtschaft vom 23. 05. 1984
- Mann, R. (1984): Wir brauchen den offenen Führungsstil, in: Blick durch die Wirtschaft vom 30. 11. 1984
- Mann, R. (1986): Ein Unternehmen führen heißt offen sein für den Wandel, in: Blick durch die Wirtschaft, Sonderdruck vom 24. 10. 1986
- Mann, R. (1986): Strategisches Controlling und strategische Unternehmensführung, in: Controlling-Konzepte im internationalen Vergleich, hrsg. von E. Mayer, G. v. Landsberg und W. Thiede, Freiburg 1986, S. 4
- Mann, R. (1986): Unternehmenserfolg, Mannheim 1986

- Mann, R. (1987): Praxis strategisches Controlling, Landsberg a. Lech 1987
- Mann, R. (1989): Praxis strategisches Controlling, 5. Aufl., Landsberg 1989
- Mann, R. (1988): Das ganzheitliche Unternehmen, 2. Aufl., Bern, Wien, München 1988
- Mann, R. (1989): Das ganzheitliche Unternehmen, 3. Aufl., Bern, München, Wien 1989
- Mann, R. (1989): Neue Perspektiven durch ganzheitliche Unternehmensführung, in: Innovation statt Resignation, hrsg. von P. Oertli, Bern, Stuttgart 1989, S. 262–268
- Mann, R. (1990): Das visionäre Unternehmen, Wiesbaden 1990
- Mann, R.: Die Praxis des Controlling, München o. J.
- Mann, R./Mayer, E. (1987): Controlling für Einsteiger. Freiburg 1987
- Mann, R./Mayer, E. (1988): Controlling für Einsteiger, 2. Aufl., Freiburg 1988
- Männel, W. (Hrsg.) (1988): Softwarespiegel zur Kostenrechnung, Lauf 1988
- Männel, W. (1974): Anlagen und Anlagenwirtschaft, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, Stuttgart 1974, Sp. 138–147
- Männel, W. (1980): Wechselwirkungen zwischen Anlagenwirtschaft, Planung und Unternehmenserfolg, in: Der Betrieb, 33. Jg., 1980, S. 2145–2150
- Männel, W. (1981): Eigenfertigung und Fremdbezug, 2. Aufl., Stuttgart 1981
- Männel, W. (1988a): Steigerung des Unternehmenserfolgs durch Integration und Rationalisierung der Anlagenwirtschaft, Band zum Kongreß Anlagenwirtschaft 1988, Nürnberg 1988, S. 1–61
- Männel, W. (1988b): Entwicklung der Kostenrechnung zum Controlling-Instrument, in: Kostenrechnungs-Praxis, Sonderheft 1/88, S. 4–18
- Matschke, M. J./Kolf, J. (1980): Historische Entwicklung, Begriff und organisatorische Probleme des Controlling, in: Der Betrieb, 33. Jg., 1980, S. 601–607
- Mauthe, K. D. (1984): Strategische Analyse, München 1984
- Mayer, E. (Hrsg.) (1986): Controlling-Konzepte. Perspektiven für die 90er Jahre, Wiesbaden 1986
- Mayer, E. et al. (1987): Controlling-Konzepte, Perspektiven für die 90er Jahre, 2. Aufl., Wiesbaden 1987
- Mayer, E. (Hrsg.) (1990): Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 8. Jg., 1990
- Mayer, E. (1974): Mindestlosgrößenbestimmung mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung, Bad Homburg v. d. H. 1974
- Mayer, E. (1981): Biokybernetisch-orientiertes Controlling als Unternehmensphilosophie? in: Controller-Magazin Nr. 4/1981
- Mayer, E. (1981): Entwicklungen und Erfahrungen aus der Praxis des Controlling, in: GE-BERA-Schriftenreihe, hrsg. v. W. Goetzke und G. Sieben, Band 7, Köln 1981
- Mayer, E. (1982): Mindestverkaufsmengenbestimmung mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung im Controlling, in: Praxis des Rechnungswesens, H. 4, Gr. 11/1982
- Mayer, E. (1983): Biokybernetisch-orientiertes Controlling als Unternehmensphilosophie, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 1. Jg., 1983, H. 1
- Mayer, E. (1985): Aus dem Controlling ein Führungskonzept machen, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 8 vom 11. 01. 1985, S. 3
- Mayer, E. (1986a): Controlling als Denk- und Steuerungssystem, in: Der Controlling-Berater, Sonderdruck, Freiburg 1986
- Mayer, E. (1986b): Controlling als Führungskonzept, in: Controlling-Konzepte. Perspektiven für die 90er Jahre, hrsg. von E. Mayer, Wiesbaden 1986, S. 3ff.
- Mayer, E. (1988): Kostenrechnung I für Studium und Praxis, Einstieg in die Kostenrechnungsverfahren, 4. Aufl., Bad Homburg vor der Höhe 1988
- Mayer, E. (1989): Controlling als Denk- und Steuerungssystem, Sonderdruck, 3. A. Freiburg 1989
- Mayer, E. (1990): Controlling als Denk- und Steuerungsinstrument, Sonderdruck, 4. Fassung, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 8. Jg., 1990, H. 2, als Vorabdruck aus: Mayer, E./Weber, J.: Controlling-Handbuch, Stuttgart 1990
- Mayer, E. (1990): 18 Jahre AWW KÖLN (1971), in: Meilensteine im Management, Bd. III: Management-Controlling, hrsg. v. H. Siegwart, Basel, Düsseldorf 1990, S. 307–323

- Mayer, E. (1978/79): Erfolgswirksame Preisuntergrenzen, Bestimmung und Einsatzmöglichkeiten, Erfahrungsbericht aus der Brot- und Backwarenindustrie, in: *Kostenrechnungs-Praxis*, 22. Jg., 1978, Nr. 6; 23. Jg., 1979, Nr. 1
- Mayer, E./Landsberg, G.v./Konegen-Grenier, B. (1988): Der Controller und seine Berufsprobleme, in: *Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983*, 6. Jg., 1988, H. 4, S. 3/273-3/292
- Mayer, E./Landsberg, G.v./Thiede, W. (1986): *Controlling-Konzepte im internationalen Vergleich*, Freiburg 1986
- Mayer, E./Mann, R.: *Controlling für Einsteiger*, 3. Aufl., Freiburg 1990
- Mayer, E./Neunkirchen, P. (1990): *Deckungsbeitragsrechnung im Handwerk als Controlling-Werkzeug?*, 3. Aufl., Stuttgart 1990
- Mayer, E./Pawlowski, E. (1980): Kernbaustein Deckungsbeitragsrechnung im Controlling, Erfahrungsbericht, in: *Praxis des Rechnungswesens*, H. 4, Gr. 11/1980, S. 499 ff.
- Mayer, E./Voges, H. (1983): *Deckungsbeitragsrechnung im 90-Betten-Hotel als Controlling-Werkzeug?*, in: *Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983*, 1. Jg., 1983, H. 1
- Mayer, E./Weber, J. (Hrsg.) (1990): *Controlling-Handbuch*, Stuttgart 1990
- Meffert, H. (1982): *Marketing*, 6. Aufl., Wiesbaden 1982
- Meffert, H. (1985): Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept, in: *ZfbF*, 37, Jg., 1985, H. 2
- Mellerowicz, K. (1977): *Neuzeitliche Kalkulationsverfahren*, 6. Aufl., Freiburg 1977
- Mensch, G. O. (1982): Die Gezeiten der Weltwirtschaft, in: *Bild der Wissenschaft*, H. 2/1982
- Menz, W./Nausester, H. (1981): *Entwicklung eines Informations- und Steuerungssystems für das Controlling in einem Versicherungsunternehmen*, in: *GEBERA-Schriftenreihe*, Band 7, hrsg. von W. Goetze und G. Sieben, Köln 1981
- Mertens, P. (1983): Einflüsse der EDV auf die Weiterentwicklung des betrieblichen Rechnungswesens, in: *Rechnungswesen und EDV - 4. Saarbrücker Arbeitstagung*, hrsg. von W. Kilger und A.-W. Scheer, Würzburg, Wien 1983
- Mertens, P./Allgeyer, K./Däs, H. (1986): *Betriebliche Expertensysteme in deutschsprachigen Ländern*, in: *ZfB*, 56. Jg., 1986, S. 905 ff.
- Mertens, P./Borkowski, V./Geis, W.: *Betriebliche Expertensysteme-Anwendungen - Eine Materialsammlung*. Berlin u.a. 1988
- Mertin, K. (1982): (Self-)Controlling, in: *ZfK* Nr. 24 vom 15. 12. 1982
- Mewes, W. (1973): *Energo-kybernetische-Managementlehre*, Frankfurt/M. 1973
- Mockler, R. J. (1972): *The Management Control Process*, New York 1972
- Muchna, C. (1988): *Strategische Marketing-Früherkennung auf Investitionsgütermärkten*, Wiesbaden 1988
- Müller, G. (1981): *Strategische Frühaufklärung*, München 1981
- Müller, G. (1986): *Strategische Suchfeldanalyse. Die Identifikation neuer Geschäfte zur Überwindung struktureller Stagnation*, Wiesbaden 1986
- Müller, R. (1986): *Krisenmanagement in der Unternehmung*, 2. Aufl., Frankfurt/M., Bern, New York 1986
- Müller, W. (1974): Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, in: *ZfbF*, 26. Jg., 1974, S. 683-693
- Müller-Merbach, H. (1979): *Datenursprungsbezogene Alarmsysteme*, in: *Frühwarnsysteme*, hrsg. von H. Albach/D. Hahn/P. Mertens, *ZfB* 1979, *Ergänzungsheft 2/79*, S. 151 ff.
- Müller-Stewens, G. (1988): *Frühaufklärung mit PC-Unterstützung*, in: *Gablers Magazin* 8/1988, S. 25 ff.
- Müntz, G. (1973): *Management-Informationssysteme - Stand und Entwicklung*, in: *IE* 1973, S. 87 ff.
- Neubauer, F.-F. (1985): *Strategische Planung - Ein Managementinstrument »mit einer Zukunft hinter sich«?* in: *Die Unternehmung*, 39. Jg., 1985, H. 4
- Newman, W.H. (1975): *Constructive Control*, Englewood Cliffs, N. J. 1975
- Newman, W.H./Summer, Ch. E./Warren, E. K. (1972): *Management-Prozesse*, Stuttgart 1972
- Niehaus, H.-J. (1987): *Früherkennung von Unternehmenskrisen - Die statistische Jahresabschlußanalyse als Instrument der Abschlußprüfung*, Düsseldorf, 1987

- Nilsson, R. (1989): Informationsmanagement und Controlling: Zusammenarbeit erforderlich!  
in: Office Management, 37. Jg., 1989. H. 1/2, S. 15-17
- Nimmergut, J. (1982): Kreativitätsschule, München 1982
- O. V.: Konzession für die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG), vom 5. Oktober 1987
- O. V.: Serienfertigung des 4-Megabit-Speicherchip, in: IBM-Nachrichten 39. Jg., 1989, H. 298, S. 60 ff.
- O. V. (1984): Controlling, Kollision programmiert, in: Wirtschaftswoche 38. Jg., Nr. 22 v. 25. 5. 1984
- O. V. (1984) (Hrsg. Siemens AG): Zwischenbilanz einer Basistechnologie, hrsg. von der Siemens AG, München 1984
- O. V. (1989): Umweltschutz, Umweltbilanz, hrsg. von der Deutschen Bank, Frankfurt 1989
- Odrich, P. (1985): Die biotechnische Herausforderung, in: FAZ Nr. 20 vom 24. 01. 1985
- Ouchi, W. (1981): Theory Z, New York 1981/1982
- Peemöller, V.H./Schmid, R./Meister, U. (1989a): Das Berufsbild des Controllers, eine Auswertung von Stellenanzeigen der Jahre 1985-1987, in: Controllermagazin, 14. Jg., 1989, S. 295-301
- Peemöller, V.H./Schmid, R./Meister, U. (1989b): Das Berufsbild des Internen Revisors, eine Auswertung von Stellenanzeigen der Jahre 1985-1987, in: Zeitschrift Interne Revision, 24. Jg., 1989, S. 1-18
- Peters, Th. J./Waierman, R. H. (1983): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 2. Aufl., Landsberg a. Lech 1983
- Pfohl, H.-C. (1981): Planung und Kontrolle, Stuttgart et al. 1981
- Pfohl, H.-C./Zetteimeyer, B. (1985): Controlling, strategische Planung und strategisches Controlling, Darmstadt 1985
- Pfohl, H.-C./Zettelmeyer, B. (1987): Strategisches Controlling?, in: ZfB, 57. Jg., 1987, S. 145-175
- Pieper, A./Präve, P. (1985): Die Biotechnik, in: Reihe Grundwissen Technik und Gesellschaft, Köln 1985
- Pipkin, A. (1989): The 21st century Controller, in: Management Accounting, 1989, S. 21-25
- Plaut, H. G. (1984): Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung als modernes Kostenrechnungssystem, in: Kostenrechnungs-Praxis, 28. Jg., 1984, H. 1 und 2
- Pochmann, H. G. (1956): Zum Berufsbild des Controllers, in: ZfO, 25. Jg., 1956, S. 104ff.
- Porter, M. E. (1985): Wettbewerbsstrategie, 3. Aufl., Frankfurt 1985
- Potthoff, E./Trescher, K. (1986): Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin, New York, 1986
- Preissler, P. (1985): Controlling, München, Wien 1985
- Probst, J. B./Schmitz-Dräger, R. (1985): Controlling und Unternehmensführung, Bern 1985
- Pümpin, C. et al. (1985): Unternehmenskultur, Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen, in: Die Orientierung, Nr. 85/1985, S. 28
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1988): Grundstruktur marketingorientierter Frühaufklärungssysteme und Ansatzpunkte zur Entwicklung kontrollorientierter Frühaufklärungsprogramme, Arbeitspapiere des Instituts für Marketing, Nr. 65, Universität Mannheim, Mannheim 1988
- Rassel, A. (1988): Controlling im F.u.E.-Bereich, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 6. Jg., 1988, H. 6, S. 326
- Rathe, A. W. (1963): Management controls in business, in: Management Control Systems, hrsg. von D. G. Malcoln and A. J. Rowe, New York, London 1963, S. 28-62
- Rehm, S./Strombach, M. E. (1984): Arbeitstechniken für Qualitätszirkel, Köln 1984
- Reichard, Ch. (1987): Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung, 2. Aufl., Berlin, New York 1987
- Reichmann, D./Kleinschnittger, U. (1987): Die Controllingfunktion in der Unternehmenspraxis, empirische Untersuchung zur Funktionsbestimmung und -abgrenzung, in: ZfB, 57. Jg., 1987, S. 1090-1120
- Reichmann, Th. (1985): Controlling mit Kennzahlen, München 1985



- Reichmann, Th. (1985): Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption mit Kennzahlen, in: ZfB, 55. Jg., 1985, H. 9
- Reichmann, Th./Kleinschnittger, U./Kemper, W. (1988): Empirische Untersuchung zur Funktionsbestimmung und Funktionsabgrenzung des Controlling, in: Controlling – Praxis. Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, hrsg. von Th. Reichmann, München 1988, S. 16ff.
- Reichmann, Th./Kleinschnittger, U. (1987): Die Controlling-Funktion in der Unternehmenspraxis, in: ZfB, 57. Jg., 1987, S. 145–175; S. 1090ff.
- Reinermann, H. (1976): Nutzenstiftung und Grenzen der Anwendung des Programmbudgets in öffentlichen Verwaltungen, in: ZfB Sonderheft 5/76, Gemeinwirtschaftliche Betriebe und öffentliche Verwaltungen, S. 137–150
- Reiss, H.-C./Rischke, M. (1989): Controlling-Konzept für ein Wohlfahrtsunternehmen, in: Controlling in öffentlichen Institutionen. Konzepte – Instrumente – Entwicklungen, hrsg. von O. Tylkowski und J. Weber, Stuttgart 1989, S. 101–124
- Richter, H. J. (1987): Theoretische Grundlagen des Controlling. Strukturkriterien für die Entwicklung von Controlling-Konzeptionen, Frankfurt/M. u. a. 1987
- Richter, L./Pracher, Ch. (1989): Leistungsbewertung – Grundprobleme und Möglichkeiten der Bewertung öffentlicher Leistungen, in: Verwaltungsmanagement. Handbuch für öffentliche Verwaltungen und öffentliche Betriebe, Stuttgart 1989
- Riebel, P. (1986): Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 5. Aufl., Wiesbaden 1986
- Riegger, M. (1983): Lernstatt erlebt, Essen-Werden 1983
- Robinson, M./Hughes, D. (1989): Controlling Training: A Competitive Weapon, in: Management Accounting, 1989, S. 20–24
- Roedel, D. (1988): Controlling-Konzepte für den Spezialfilialhandel, Bern 1988
- Rossel, A. (1988): Controlling im FuE-Bereich eines Pharma-Unternehmens: Konzeption, in: Controller-Magazin, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk, 6. Jg. 1988, H. 6, S. 326–330
- Roy, S. P./Cheung, J. K. (1985): Early Warning Systems: A Management Tool for Your Company, in: MP (Managerial Planning), 1985, Nr. 5, S. 16ff.
- Sathe, V. (1978): Controlling in Divisionalized Firms: Structure Evaluation and Development, 3. Aufl., New York 1978
- Sathe, V. (1982): Controlling Involvement in Management, Englewood Cliffs, N.J. 1982
- Schanz, G. (1977): Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, Tübingen 1977
- Schanz, G. (1982): Organisationsgestaltung, Struktur und Verhalten, München 1982
- Scharpf, R. (1961): Stellung und Aufgabe des Controllers in der Unternehmung, in: BFuP, 13. Jg., 1961, S. 223ff.
- Scheer, A.-W. (1988): Rechnungswesen und EDV. 9. Saarbrücker Arbeitstagung. Heidelberg 1988
- Scheuss, R. (1985): Trends im strategischen Management in den USA, in: Die Unternehmung 39. Jg., 1985, H. 1
- Schlicksupp, H. (1980): Innovation, Kreativität und Ideenfindung, 2. Aufl., Würzburg 1980
- Schlicksupp, H. (1980): Management Wissen-Ideenfindung, Würzburg 1980
- Schmale, H./Tietze, B. (1975): Arbeitsanforderungen, in: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. von E. Gaugler, Stuttgart 1975, Sp. 132–142
- Schmalenbach, E. (1948): Pretiale Wirtschaftslenkung, Bd. 2, Pretiale Lenkung des Betriebes, Bremen-Horn 1948
- Schmid, R. (1988): Die Prüfungsplanung der Internen Revision, Berlin 1988
- Schmidlin, L. (1983): Controlling in einer Pharma-Unternehmung, Vortrag im Rahmen der Controlling-Vorlesung, 1983
- Schmidtko, H./Schmale, H. (1961): Arbeitsanforderung und Berufseignung, Bern 1961
- Schmitz-Dräger, R. (1987): Management und Controlling – ein integratives Controllingkonzept, Bern 1987
- Schönfeld, H. M. (1986): Controlling-Konzept und Controller-Funktionen in den USA, in: Controlling-Konzepte im internationalen Vergleich, hrsg. von E. Mayer, G. v. Landsberg und W. Thiede, Freiburg, 1986, S. 133ff.
- Schramm, W. (1963): The Science of Human Communications, London et al. 1963

- Schröder, E. F.: Stagnierende Märkte als Chance erkennen und nutzen, Landsberg a. Lech 1988
- Schröder, E. F. (1982): Modernes Unternehmens-Controlling, Ludwigshafen 1982
- Schröder, E. F. (1985): Modernes Unternehmenscontrolling, 2. Aufl., Ludwigshafen 1985
- Schröder, E. F. (1988): Modernes Unternehmenscontrolling, 3. Aufl., Ludwigshafen 1988
- Schröder, E. F. (1990): Modernes Unternehmenscontrolling, 4. Aufl., Ludwigshafen 1990
- Seibel, W. (1988): Führen und Verantworten statt Saugen und Mauseheln. Aspekte zur Leitung und Wirtschaftsführung von Wohlfahrtsverbänden. Statement: »Organisatorische und strukturelle Aspekte«, Berlin 1988
- Seicht, G. (1987): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 1987, Wien 1987
- Serfling, K. (1985): Controlling, Stuttgart 1985
- Shanley, A. (1988): Making Research Pay, in: Chemical Business Week, 1988, S. 17-21
- Sieben, G./Schneider, W. (1982): Überlegungen zu einem Controlling-Konzept für Rundfunkanstalten, in: BFuP, 54. Jg., 1982, S. 256-251
- Sieglwart, H. (1982): Worin unterscheiden sich amerikanisches und deutsches Controlling? in: Management-Zeitschrift IO, 51. Jg., 1982, H. 2, S. 97-101
- Sieglwart, H. (1984): Anwendungsorientierung, Systemorientierung und Integrationsleistung einer Managementlehre, in: Integriertes Management, Bern 1984
- Sieglwart, H. (1984): Controlling als Führungsaufgabe und Fachfunktion, in: Jahrbuch für Betriebswirte 1984, S. 274-279
- Sieglwart, H. (1986): Controlling-Konzepte und Controller-Funktionen in der Schweiz, in: Controlling-Konzepte im internationalen Vergleich, hrsg. von E. Mayer, G. v. Landsberg und W. Thiede, Freiburg 1986, S. 105-131
- Sieglwart, H. (1988): Managementorientiertes Controlling, in: Revision und Rechnungslegung im Wandel, Zürich 1988
- Sieglwart, H. (1989): Kennzahlen für die Unternehmensführung, 2. Aufl., Bern, Stuttgart, 1989
- Sieglwart, H./Caytas, I./Mahari, J./Sanders, St. (Hrsg.) (1990): Meilensteine im Management, Band I-III. Basel u. a. 1990
- Sieglwart, H./Mahari, J. (1989): Management-Controlling, Lehrbuch und Leitfaden für Theorie und Praxis aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht, Zürich, Düsseldorf 1989
- Sieglwart, H./Menzl, I. (1978): Kontrolle als Führungsaufgabe, Bern 1978
- Stachle, W. (1985): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 2. Aufl., München 1985
- Stahl, P. (1985): Effektive strategische Planung in mittelständischen Unternehmen - Verfahren zur erfolgreichen Einführung, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 1. Jg., 1983, H. 1
- Staudt, E./Groeters, U./Hafkesbrink, J./Treichel, H.-R. (1985): Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Berlin 1985
- Stongo, B. (1980): Der Begriff der einheitlichen Leitung als Bestandteil des Konzernbegriffs, Zürich 1980
- Strobel, W. (1978): Begriff und System des Controlling, in: WISU, 7. Jg., 1978, S. 421-427
- Strobel, W. (1979): Controlling und Unternehmensführung, in: Controlling und Finanzplanung, hrsg. v. H. Jacob, Wiesbaden, 1979, S. 7-40
- Strombach, M. E./Johson, G. (1983): Qualitätszirkel im Unternehmen - Ein Leitfaden für Praktiker, Köln 1983
- Süchting, J. (1984): Finanzmanagement, Theorie und Praxis der Unternehmensfinanzierung, 4. Aufl., Wiesbaden 1984
- Sünnemann, K. O. (1983): Warum der Controller moderieren können muß, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 1. Jg., 1983, H. 4
- Szyperski, N. (1973): Gegenwärtiger Stand und Tendenzen der Entwicklung betrieblicher Informationssysteme, in: IBM-Nachrichten, 25. Jg., 1973, S. 473ff
- Szyperski, N./Winand, W. (1980): Grundbegriffe der Unternehmensplanung, Stuttgart 1980
- Tannenbaum, A. S. (1968): Control in Organizations, in: Control in Organizations, hrsg. v. A. S. Tannenbaum, New York, 1968, S. 3ff.
- Terry, G. (1977): Principles of Management, Homewood/Ill., 1977
- The Prentice Hall Editorial Staff, revised by Sam R. Goodmann: Corporate Treasurer's and Controller's Encyclopedia, Englewood Cliffs, N.J. 1975

- Thumb, N. (1968): Grundlagen und Praxis der Netzplantechnik, München 1968
- Türk, K. (1987): Entpersonalisierte Führung, in: Handwörterbuch der Führung, hrsg. von A. Kieser, G. Reber und R. Wunderer, Stuttgart 1987, Sp. 232–241
- Tylkowski, O. (1988): Verknüpfung von Kameralistik und Kostenrechnung mit privatwirtschaftlicher Standard-Software, in: Controlling. Eine Chance für öffentliche Unternehmen und Verwaltungen, hrsg. von J. Weber und O. Tylkowski, Stuttgart 1988, S. 187–223
- Uebele, H. (1981): Verbreitungsgrad und Entwicklungsstand des Controlling in Deutschen Industrieunternehmen, DBW-Depot-82-2-7
- Ulrich, H. (1978): Unternehmenspolitik, Bern, Stuttgart 1978
- Ulrich, H. (1985): Controlling als Managementaufgabe, in: Controlling und Unternehmensführung, hrsg. von G. J. B. Probst und R. Schmitz-Draeger, Bern, Stuttgart 1985, S. 15–27
- Ulrich, H./Krieg, W. (1974): St. Galler Management-Modell, 3. Aufl., Bern, Stuttgart 1974
- Urwick, S. F. (1956): The Pattern of Management, Minneapolis 1956
- Vellmann, K. H. (1988): Dynamisches Management . . . , in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 6. Jg., 1988, H. 1
- Verheyen, H. (1978): Marketing-Controlling in: Marketing, hrsg. von L. R. Poth, Neuwied 1978
- Vester, F. (1980): Neuland des Denkens – Vom technokratischen zum biokybernetischen Zeitalter, Stuttgart 1980
- Vester, F. (1984): Wenn ich als Biologe Controller wäre!, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 2. Jg., 1984, H. 3
- Vester, F. (1986): Wir müssen in Systemen denken . . . , in: Management Wissen Nr. 7/1986
- Vester, F. (1988): Leitmotiv vernetztes Denken, 2. Aufl., München 1988
- Vester, F. (1988): Unsere Manager üben schon biokybernetische Controlling, in: Die Welt Nr. 7 vom 07. 01. 1988
- von Wsocki, K. (1988): Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens, 3. neubearbeitete und erweiterte Auflage, München 1988
- Walker, E. (1988): Brewing a better Controllershship, in: Management Accounting, 1988, S. 20–25
- Walter, M. (1989): Strategische Kontrolle von Forschungs- und Entwicklungsprojekten, Berlin 1989
- Warnick, B. (1988): Personal Computer – Werkzeuge für Kostenrechnung und Controlling, in: Kostenrechnungs-Praxis, 32. Jg., 1988, S. 75–83
- Watson, G. (1975): Widerstand gegen Veränderungen, in: Änderung des Sozialverhaltens, hrsg. von W. G. Bennis, K. D. Benne und R. Chin, Stuttgart, 1975, S. 415–429
- Weber, J. (1985): Ausgewählte Aspekte des Controlling in öffentlichen Institutionen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 6, H. 4/1983, S. 438–461
- Weber, J. (1984): Soziale Indikatoren, in: Management-Enzyklopädie, 2. Aufl., Bd. 8, Landsberg a. Lech 1984, S. 489–499
- Weber, J. (1986): Gestaltung des Rechnungs- und Berichtswesens als Informationssystem für Unternehmensentscheidungen, in: VDMA Nachrichten 12/1986
- Weber, J. (1988 a): Einführung in das Controlling, Stuttgart 1988; 2. Aufl. 1990
- Weber, J. (1988 b): Controlling in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen – Chancen und Risiken, in: Controlling – eine Chance für öffentliche Unternehmen und Verwaltungen, hrsg. von J. Weber und O. Tylkowski, Stuttgart 1988, S. 35–48
- Weber, J. (1988 b, c): Controlling in öffentlichen Institutionen – Trugbild oder Chance zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit öffentlicher Unternehmen und Verwaltungen?, in: Der Controlling-Berater, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 6. Jg., 1988, H. 10, S. 259–301
- Weber, J. (1989): Controlling in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen als Problem der Organisationsentwicklung, in: Controlling in öffentlichen Institutionen – Konzepte, Instrumente, Entwicklungen, hrsg. von J. Weber und O. Tylkowski, Stuttgart 1989, S. 279–293
- Weber, J. (1989): Ökonomische Analyse der öffentlichen Bindung von Studentenwerken, in: Unternehmensverfassung in der privaten und öffentlichen Wirtschaft: Festschrift für Prof. Dr. E. Pothhoff zur Vollendung des 75. Lebensjahres, hrsg. von P. Eichhorn, Baden-Baden, 1989, S. 290–302

- Weber, J. (1990): Einführung in das Controlling, 2. Aufl., Stuttgart 1990
- Weber, J./Kosmider, A. (1990): Controllingkurs 3. Studienjahrgang WHU: Controllingentwicklung in der BRD im Spiegel von Stellenanzeigen, in: ZfbF-Sonderheft Controlling, 1990 (im Erscheinen)
- Weber, J./Tylkowski, O. (1988): Controlling. Eine Chance für öffentliche Unternehmen und Verwaltungen, Stuttgart 1988
- Weilenmann, P. (1986): Zukunft des operativen Controllings, in: Büro + Verkauf, 1986, H. 6, S. 22-25 und 28-31
- Weitert, A. H. (1986): Aufgaben und Stellung des Konzern-Controller unter besonderer Berücksichtigung der Rückversicherungswirtschaft, St. Gallen 1976
- Welge, M. K. (1980): Multinationale Unternehmen, Organisation der, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, 2. Aufl., Stuttgart 1980
- Welge, M. K. (1988): Unternehmensführung. Band 5: Controlling, Stuttgart 1988
- Weston, J. F./Copeland, Th. E. (1986): Managerial Finance, 8. Aufl., Chicago et al. 1986
- Weyrather, Ch. (1986): Früherkennung. Signale deuten und im Unternehmen in Entscheidungen umsetzen, in: Handelsblatt, 1986, Nr. 177
- Wich, P. (1984): Controlling – Ein offensives Management Instrument auch für die Produktion, in: Planung + Produktion, H. 2/1984, S. 13-16
- Wiedmann, K.-P. (1984): Frühwarnung – Früherkennung – Frühaufklärung, Arbeitspapiere Institut für Marketing, Nr. 25, Universität Mannheim, Mannheim 1984
- Wiedmann, K.-P. (1985): Konzeptionelle und methodische Grundlagen der Früherkennung, in: Strategisches Marketing, hrsg. von H. Raffée und K.-P. Wiedmann, Stuttgart 1985, S. 301 ff
- Wiener, N. (1948): Cybernetics, New York 1948
- Wild, I. (1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Hamburg 1974
- Wild, I. (1974): Unternehmensplanung, Hamburg 1975
- Wild, J. (1982): Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., Opladen 1982
- Willson, J./Campbell, J. (1981): Controllershship – The Work of the Managerial Accountant, 2. Aufl., New York 1981
- Winterhalter, A. (1981): Strategisches Controlling-Konzept zur Ergänzung der strategischen Führung, Bern 1981
- Wissenbach, H. (1988): Marketing und Controlling im täglichen Miteinander in: Controller-Magazin, Loseblatt-Zeitschrift, Grundwerk 1983, 6. Jg., H. 4, S. 206-230
- Witte, E. (1963): Die Liquiditätspolitik der Unternehmung. Prognose und Disposition, Tübingen 1963
- Witte, E./Klein, H. (1974): Finanzplanung der Unternehmung. Prognose und Disposition, Hamburg 1974
- Witzenzellner, Chr.: Ganzheitliches Denken, in: Management Wissen Nr. 6/1989
- Wunderer, R./Grunwald, W. (1980): Führungslehre. Bd. 2: Kooperative Führung, Berlin, New York 1980
- Zanner, H. (1988): Controlling-Lotsen gesucht, in: Wirtschaftswoche, Nr. 34 v. 19. 8. 1988, S. 63 und 66
- Zelewski, St. (1986): Konzepte für Frühwarnsysteme und Möglichkeiten zu ihrer Fortentwicklung durch Beiträge der künstlichen Intelligenz, in: Arbeitsbericht 4/1986 am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Industriebetriebslehre und Produktionswirtschaft der Universität Köln, Köln 1986
- Zelewski, St. (1987): Frühwarnung durch künstliche Intelligenz, in: Die Unternehmung, 41. Jg., 1987, S. 256 ff.
- Ziegenbein, K. (1984): Controlling, Ludwigshafen 1984
- Ziegenbein, K. (1989): Controlling, 3. Aufl., Ludwigshafen 1989
- Zink, K. J./Schick, G. (1984): Quality Circles (Problemlösungsgruppen), München, Wien 1984
- Zünd, A. (1973): Kontrolle und Revision in der multinationalen Unternehmung, Bern 1973
- Zünd, A. (1978): Begriffsinhalte Controlling-Controller, in: Handbuch Revision, Controlling, Consulting, hrsg. von G. Haberlandt et al., München 1978, S. 1-26
- Zünd, A. (1979): Zum Begriff des Controlling – ein umweltbezogener Erklärungsversuch in: GEBERA Schriftenreihe Band 4, Controlling-Integration von Planung und Kontrolle, hrsg. von W. Goetzke und G. Sieben, Köln 1979

- Zünd, A. (1982): Revisionslehre, Zürich 1982
- Zünd, A. (1983): Controlling in nicht-erwerbswirtschaftlich orientierten Organisationen, insbesondere Verbänden, in: *Verbands-Management*, H. 3/1983, S. 14-21
- Zünd, A. (1985): Der Controller-Bereich (Controllership), in: *Controlling und Unternehmensführung*, hrsg. von G. J. B. Probst und R. Schmitz-Dräger, Bern, Stuttgart 1985, S. 28-40
- Zünd, A. (1986): Der Verwaltungscontroller, in: *Verwaltung und Organisation*, H. 3/1986, 54-57
- Zwei (1974): Unternehmensplanung, Frankfurt 1974.

*Anmerkung*

Der Überblick über den Stand der Controlling-Literatur wird fortgesetzt. Interessenten an einer Nennung werden gebeten, sich an den Autor zu wenden.

*Anschrift*: Prof. Dr. Georg v. Landsberg  
Meister Johann Str. 6, 5000 Köln 41.

---

# Stichwortverzeichnis

- Abgrenzung von Ist-Kosten 1013
- Ablaufkontrolle 475
- Ablauforganisation 207
- Abrechnungssystem
  - konzerneinheitliches 541
- Absatzmittler 181
- Absatzpolitik 402
- Absatzsegment
  - Leistungsabnehmer 189
  - Leistungsangebot 189
  - Leistungsregion 189
  - Leistungsverwertung 189
- Absatzsegmentrechnung 759
- Absicherung des Informationsflusses 814
- Abteilungsvertretung 448
- Abweichungen 772, 1012ff.
  - Ursachen 159
- Accountant 1017
- Activity Accounting 415
- Altersregelung 276
- Analyse der Informationsflüsse 899
- Änderungswesen 218
- Anforderungen
  - fachliche 335
  - inhaltliche 335
- Anlagen
  - Lebenszyklus 282
- Anlagenausfallkosten 281, 284, 288
- Anlagenaußerbetriebnahme 283
- Anlagenbereitstellung 283, 286
- Anlagenbetrieb 283
- Anlagenbuchhaltung 480, 929
- Anlageninbetriebnahme 283
- Anlageninstandhaltung 283
- Anlagenintensität 281
- Anlagenkosten 281, 284
- Anlagenprojektierung 282
- Anlagenverbesserung 283
- Anlagenverfügbarkeit 290
- Anlagenwirtschaft 282
- Anpassung 329
- Anpassungsfunktion 331
- Anregungsinformation 593
- Arbeitsgemeinschaft Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis im Controlling und Rechnungswesen 626
- Arbeitsgemeinschaft Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis im Controlling und Rechnungswesen der Fachhochschule Köln 639
- Arbeitskosten 261
- Arbeitskreis Controlling in der öffentlichen Verwaltung 641
- Arbeitszeit-Verkürzung 275
- arm's length-Prinzip 540
- Auditing 708
- Auditor 655
- Aufbauorganisation 515
  - divisionale 523
  - funktionale 520
- Aufgaben 356
  - operative 223
- Aufgaben- und Anforderungsstruktur 357
- Aufgabenfelder 326
- Aufgabenkonzepte 916
- Aufgabenplanung 923
- Aufgabenrevisionen 602
- Aufgabenstellung 368
- Auftragseingangsverfolgung 731
- Ausmusterung
  - optimaler Zeitpunkt 297
- Basisstrategie 317
- Batch-Abläufe
  - parametrisierte 492
- Batch-Verarbeitung 491
- bedarfswirtschaftliches Sozial-Dienstleistungsunternehmen 914
- Belastungsrechnung 277
- Beleg-Vorkontrolle 270
- Beratungsfunktion 520
- Beratungsgremium 454
- Beratungskompetenz 1008
- Bereichsergebnisplanung 788
- Bereitstellungspolitik 402
- Berichterstattung 775
- Berichterstattungen
  - fallweise 156
- Berichterstattungssystem
  - konzerneinheitliches 541
- Berichtsgrundsätze 930
- Berichtslinie
  - fachliche 377
- Berichtssystem 151f.
- Berichtswesen 677f., 744
  - strategisches 318
- Berufsausbildung 272
- Beschaffung 218
- Beschaffungsplan 133
- betriebliches Rechnungswesen 479
- Betriebsergebnis 835
- Betriebsergebnisrechnung 837
- Betriebsinvestitionen 730

- Betriebs- und Finanzwirtschaft 1011  
 Betriebsvereinbarung 274  
 betriebswirtschaftliche Analyse- und Steuerungsinstrumente 826  
 betriebswirtschaftliche Steuerung 267  
 betriebswirtschaftliches Rechnungswesen 1003  
 Bewertungsphase 460  
 Bezugshierarchien 66  
 Bilanz  
   - strategische 93, 107  
 Bilanzrichtliniengesetz 1011  
 Bilanzstrukturergbnis 849  
 biokybernetische Grundregeln 42  
 Bocconi Universität 709  
 Buchhaltung 94, 306  
 Budget 677  
 Budgetierung 406, 600  
 Budgetierungsprozeß 928  
 Budgetierungssysteme 339  
 Budgetpläne 927  
 Budgetplanung 797  
 Budgetrecht 613  
 Bürokommunikationssysteme 501  
 Bürokratie 585, 957
- cash-flow 369, 697, 937  
 Cash-Pooling 375  
 Centres de Profit 695  
 CEO's 660  
 Certified Management Accountant 1017  
 Check-and-balance-System 514  
 chief accountant 6  
 Chief Financial Officer - CFO 375  
 CIM 665  
 Clearing 375  
 Club dei Controllers 704  
 Comptroller 655  
 control cycle 349  
 Contrôle de Gestion 695  
 Controller 367, 714  
   - als Innovator 21  
   - als Planungsmanager 873  
   - Anforderungen 345f.  
   - Anforderungsprofil 354  
   - Aufgabe 869  
   - Aufgaben 382, 787  
   - Aufgaben, Abgrenzung 573  
   - Aufgaben im operativen Bereich 676  
   - Aufgaben im strategischen Bereich 676  
   - Aufgabenfeld 6, 625  
   - Aufgabenstellung 355  
   - Aus- und Weiterbildung 675  
   - Auslands- 50  
   - bei sonstigen Tochtergesellschaften und Beteiligungen 530  
   - Bereichs- 48  
   - Beruf 347  
   - Berufsbilder 626  
   - Berufsprobleme 360  
   - Bildungsmaßnahmen für 641  
   - Bildungsverhalten 638  
   - Bindestrich- 679  
   - Corporate- 664, 1010  
   - dezentrale 826  
   - Division- 664  
   - Divisions- 50, 518  
   - Eignungsprofil 561  
   - Einheiten, Koordination 572  
   - Fachkenntnisse 358  
   - fachliche und disziplinarische Unterstellung 571  
   - F&E- 50  
   - funktionale 547  
   - Funktion 347, 686, 698, 866, 869  
   - Funktions- 518  
   - Herstellkosten- 547  
   - im Konsortialbereich 529  
   - Institution 513  
   - Kompetenzen 574  
   - Logistik- 50, 547  
   - Marketing- 50  
   - Marketing-/Erlös- 547  
   - operativer 342  
   - Personal- 629  
   - Persönlichkeit 358  
   - Projekt- 519  
   - Qualifikation 698  
   - Sozialverhalten 357  
   - Stellen, Implementierung 973  
   - strategischer 342  
   - Unterstellung 569  
   - Verein 638  
   - verhaltensorientierter 342  
   - Zentral- 48, 49, 50, 182, 515, 631  
   - Zentral-, Richtlinienkompetenz 527  
   - Zentral, strategisches Dreieck 518  
   - zentrale 825  
 Controller-Akademie 626, 639, 641  
 Controllerarbeit  
   - Organisationsperspektiven 1010  
 Controllerdienst 35, 47, 62, 625, 630  
   - Aufgabe 1003  
   - dezentralisierter 50  
   - Einordnung 49  
 Controllerdienststruktur 53  
 Controllerorganisation 312, 511, 815  
   - Grundsätze 571  
 Controller's Diplom 1017  
 Controller's Institute of America 6, 656  
 Controllership 382, 655  
 Controllertätigkeit  
   - operative 821

- Controllertypen 346
- Controlling 381, 397, 445, 872, 989, 1003
  - Abgrenzung 819
  - als Führungsfunktion 685
  - als Funktion 13
  - als Funktionsbündel 349
  - als Institution 10
  - als Koordinationsfunktion 22
  - als regelkreisorientierte Steuerung 407
  - als Organisationseinheit 705
  - als Stabsfunktion 896
  - als Steuerungs-Instrument 991
  - als Steuerungskonzept 990
  - Analyseverfahren 492
  - Anlagen- 281
  - Anlagen-, Aufgaben 284
  - Anlagenaußerbetriebnahme 297
  - Anlageninstandhaltungs- 285, 288
  - Aufgabe 851
  - Aufgaben des strategischen in öffentlichen Institutionen 589
  - Aufgabenbereiche 901
  - Aufgabenbereiche im zentralen 817
  - Aufgabenblöcke 854
  - Ausgestaltung in 2 Ebenen 897
  - Bank- 847
  - begleitendes 375
  - Begriffe 346
  - Begriff und Funktion 381
  - bei öffentlichen Institutionen 943
  - beim Lebensversicherer 871
  - Bereichs- 333, 739
  - Bestände- 749
  - Bestands- 738
  - Beteiligungs- 1016
  - Bewußtsein 760
  - Definition 810
  - dezentrales 266, 577, 815, 818
  - dezentrales Self- 841
  - diakonisches 917
  - divisionales 547
  - Effizienz 996
  - Einführung in einer Bank 853
  - Einheit 837
  - Entwicklung 972, 984
  - Evolution 972
  - Forschungs- und Entwicklungs- 552, 555
  - FuE- 629
  - Führungskonzept 54
  - funktionale Betrachtung 381
  - Funktion 852
  - Funktionen 482
  - Funktions- 214, 739
  - Funktionsbereiche 5
  - Funktionsinhalte 8
  - funktionsorientiertes 216
  - Gesamtanforderung 818
  - Gesamt-Konzept 954
  - Grundelemente 957
  - historische Wurzeln 5
  - im Mittelstandsunternehmen 672
  - Informationen 493
  - Informationsbasis 854
  - Informationsquelle 496
  - Informationsversorgungsfunktion 409
  - Innovation und 242
  - in öffentlichen Institutionen 637
  - in Frankreich 699
  - Instandhaltungskosten- 289
  - Institute 627
  - institutionale Betrachtung 381
  - Instrumente 677, 697, 737, 836, 949
  - Instrumente, anlagenspezifische 293
  - Investitions- 285, 556
  - Kennzahlen- 43
  - Konditions-, operatives 196
  - Konditions-/Aktions-, strategisches 196
  - Konzepte 120, 626
  - Konzepte, betriebliche 657
  - Konzept für Rundfunkanstalten 903
  - Konzepte im Franchising 879
  - Konzeption 327, 329, 671
  - Konzeption für eine öffentlich-rechtliche Rundfunk- und Fernsehanstalt 895
  - Konzern- 734
  - Konzernbereichs- 567
  - Koordinationsfunktion 15, 407
  - Kosten-, zentrales 264
  - Lehrgang 691
  - Leitbild- 44
  - Logistik- 545, 786
  - Management- 691
  - Marketing- 177, 568, 786
  - Marketing des 779
  - Marketing-, operatives 185
  - Marketing-, strategisches 183
  - Modelle 347
  - operatives 54, 85, 97, 121, 123 ff., 129, 152 f., 158, 169, 311, 573, 575, 577, 595, 615, 658, 706, 726 f., 835
  - operatives, Planrahmen 127
  - operatives, Planungsformulare 127
  - operatives, Planungshandbuch 127
  - operatives, Planungsrichtlinie 127
  - operatives, Planungssprache 127
  - operatives, Terminpläne 127
  - Organisation 841, 854, 861
  - Organisation des dezentralen 568
  - Organisation des operativen 578
  - Organisation in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen 604
  - Organisation, innere 503



- Organisations- und Datenverarbeitungs- 554
- Personal- 554, 741
- Personal-, Zielsetzung 269
- Phaen in der Entwicklung 346
- Planungs- und Kontrollprozeß 854
- Philosophie 572, 799, 811, 833, 933
- Produktions- 786
- Projekt- 954, 994
- Projekt-, Anwendung 994
- Prozessoren 58
- psychologisches, verhaltenswissenschaftlich orientiertes 918
- Self- 841, 854
- Situation in der Privatwirtschaft 637
- Sparten- 577, 786
- Sparten-, Aufgaben 786
- Stand in Italien 701
- strategisches 55, 89, 93f., 98, 311, 545, 590, 615, 660, 712, 750
- strategisches Frühwarnsystem 854
- strategisches in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen 587
- strategisches und operatives 934
- System 862
- Tätigkeit, Schwerpunkte 481
- Tätigkeitsbereich 817
- Theorie 690
- Umsetzung 812
- und Unternehmensgröße 708
- unternehmensbezogenes 216
- Unternehmensstrategie 183
- Verbreitung 631 f.
- Vertriebs-, operatives 200
- Vertriebs-, strategisches 199
- Verwaltungs- 957
- VU-Koordinations- 556
- Werks- 221, 568
- Werkzeuge 626, 627
- Werkzeuge, operative 54, 882
- Werkzeuge, strategische 54
- Werkzeugkasten, operativer 56
- Werkzeugkästen 56
- Wirkungsgrad 816
- Zentral- 179, 207, 209, 547
- zentrales 815, 817
- zentrales Konzern- 841
- Zusammenarbeit mit Interner Revision 389
- Controllingabteilung
  - zentrale 879
- Controllingansätze
  - ergebnisorientierte maschinelle 482
- controllinganwendender Manager 1014
- Controllingbausteine 635
- Controllingbegriff 631
  - in Italien 704
- Controllinggrundsätze 861
- Controllinginstrumentarium 726
- Controllingkonzept 46, 88, 631, 809, 847, 887
  - biokybernetisch orientiertes 49
  - Einführung 870
  - einheitliche Umsetzung 889
  - ganzheitliches 628
  - verursachungsgerechtes 847
- Controllingorganisation 785, 842, 936
  - spezialisierte 856
- Controllingprozeß 819
- Controllo di Gestione 705
- Corporate Identity 215
- Datenbank
  - relationale 418
- Datenbanken
  - externe 500
- Datenbanktechnologie 485
- Datenbestände
  - redundanzfreie 482
- Datenpool 738
- Datensicherung 496
- Datenspeicherung 493
- Datenverarbeitung
  - betriebliche 480
  - controlling-unterstützende Verfahren 505
  - Entwicklung 479
- Datenverarbeitungs-Management 1012
- Datenverarbeitungsmethoden 481
- Deckungsbeitrag 1011
- Deckungsbeiträge
  - entgehende 284
- Deckungsbeitragsrechnung 60ff., 412, 881, 885
  - stufenweise (Streckenergebnisrechnung) 937
- Deckungsbeitragstiefenanalyse 77
- Deckungsfähigkeit 602
  - gegenseitige 603
- Delegation 754, 805
- Delegation von Verantwortung 699
- Desktop-Publishing 501
- Detailplanung 864
- Devisengeschäft 370
- Devisenkursssicherung 370
- Dezemberfieber 601
- Dezentralisation 805
- Dezentralisierung 618
  - der DV-Nutzung 776
  - der Verwaltung 944
- Dialogverarbeitung 485, 492
- Dienstanweisung 916
- Dienstleistungsproduktion 585, 590
- Dienstleistungsunternehmen 944

- Diffusionstheorie 436  
Direct Costing 398  
Directeur administratif et financier 695  
Direttore 714  
Diskontinuitäten 435  
divisionale Organisationsform 723  
Divisionalisierung 551  
Dokumentation 255  
dotted-line-Prinzip 679
- EDV 357  
Effektivität 959  
Effizienz 959  
Eigenfertigung 283  
Eigenleistungen  
– Aktivierung von 405  
Eigensteuerung 805  
Einflußfaktoren  
– externe 987  
einheitliche Leitung 537  
Einordnung  
– hierarchische 375  
– organisatorische 369  
Einsatzbereiche 327  
Einzel Erlöse 414  
Einzelkosten 414  
Einzelkostenrechnung 66  
Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung 398  
Einzelstrategie 317  
Eliteuniversitäten 709  
Engpaßanalyse 86  
Entscheidungsbefugnis 369, 448  
Entscheidungsdelegation 523  
Entscheidungsgremium 453  
Entscheidungs-Service 542  
Entscheidungsstufen 131  
Entwicklungsplanung 728  
Ereignis  
– kostenwirksames 1013  
Erfahrungskurve 590  
Erfolgsanalyse 67, 71, 885  
Erfolgsanalysen 60  
Erfolgsbeteiligung 885  
Erfolgsermittlung 368  
Erfolgskontrolle 41, 79, 80, 82f., 405  
Erfolgskriterienplanung 900  
Erfolgsmotivation 80  
erfolgsorientiertes Prämiensystem 881  
Erfolgsplanung 67, 72  
Erfolgspotentiale 306, 674  
Erfolgsrechnung 63, 67, 69, 405, 902, 909  
Erfolgssteuerung 46, 73, 78f.  
Erfolgsverantwortung 46  
Ergebnisberichterstattung 257  
Ergebnisplan 147  
Ergebnisplanung 839, 864  
Ergebnisverantwortung 834  
Erlösarten 415  
Erlöserzielung  
– Quellen 415  
Erlöse und Erlösschmälerungen 415  
Erlösschmälerungen 415  
Erwartungsrechnung 430, 677  
Erwartungswerte 772  
Erwartungswertrechnung 545  
Existenzsicherung 308, 316  
Expertensystem 442  
Expertensysteme 493
- Fachfunktion 685, 686  
Fachkompetenz 448  
fachliches Weisungsrecht 570, 575  
Fähigkeiten 355  
Fakturierung 480  
Feedback 150, 188  
Feedbackanalyse 37  
feed-back-Modell 348  
Feedforward 150  
Feedforwardanalyse 37  
Feedforward-Analysen 161  
Feedforward-Betrachtungen 313  
feed-forward-Modell 348  
Feinplanung 771  
Fertigungstiefe 404  
Fertigungs- und Montagesteuerung 218  
Financial Executives Institute 656  
– Aufgabenkatalog 6  
Financial Management 656  
Finanzanalyse 928  
Finanzbuchhaltung 397, 480, 791, 1011  
Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung  
– dialogisierte 486  
Finanzierungsplanung 378  
Finanzleitsätze 784  
Finanzplanung 135, 142  
Finanzwesen 677  
Finanzwirtschaft 574  
Firmenphilosophie 966  
Firmenstrategie 770  
Fixkosten 404, 1006  
Fixkostendeckungsrechnung 398, 759  
Flexibilität 213  
Flexibilitätskosten 220  
Folgekosten 602  
Forecasting 705  
Foreign Corrupt Practices Act 663  
Formalziele 584  
Formalzielüberwachung 599  
Forschung und Entwicklung 241  
– Kostenstellen 247  
Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten 254

- Forschungs- und Entwicklungsbudget 244
- Forschungs- und Entwicklungskosten
  - Zuordnung 256
- Forschungs- und Entwicklungs-Planung 244
  - operative 245
- Forschungs- und Entwicklungsprogramm 247
- Forschungskostenstelle 252
- Forschungsplanung 243
- Forschungsprojekt 250
- Forschungsprojekte 245
- Fragetechniken 472
- Franchiseorganisation 883
- Franchising 877
- Freie Wohlfahrtspflege 917
- Fremdbezug 283
- Frühaufklärung 421
- Früherkennung
  - Begriff 421
  - Träger 426
- Früherkennungs-/Frühwarnindikatoren 431
- Früherkennungssignale 88
- Früherkennungssysteme
  - bereichsbezogene 424
  - betriebliche 424
  - dritte Generation 425
  - eigenorientierte 422
  - erste Generation 425
  - fremdorientierte 422
  - gesamtunternehmensbezogene 424
  - indikatororientierte 430
  - Kennzahlen-/Hochrechnungsorientierte 428
  - mono-phänomenorientierte 424
  - multi-phänomenorientierte 424
  - operative 425 ff.
  - strategische 425 f., 432
  - überbetriebliche 424, 441
  - zweite Generation 425
  - zwischenbetriebliche 424
- Frühwarn- bzw. Früherkennungssysteme 161
- Frühwarn-System 278, 749
- Frühwarnsysteme 902
- Frühwarnung 421
- Führungs- und Controlling-Philosophie 553
- Führungs- und Steuerungsinstrument 284
- Führungsaufgabe 685
- Führungsfunktionen 613, 615 ff.
- Führungsinformationen 803
- Führungskonzept 313, 400, 675, 811
- Führungskonzeption 401
- Führungskultur 896
- Führungsmatrix 883
- Führungsparadigma 587, 982
- Führungsphilosophie 990
- Führungsprinzipien 813
- Führungsstil 1015
- Führungsstile 104, 338
- Führungssystem 725
- Funktionsbeschreibung 368
- Funktionsstrategie 317
- Funktionsstrategien 87, 101
- Funktionsträger 713
- ganzheitliche Unternehmensführung 99
- gedankliche Vernetzung 925
- Gegenstromverfahren 150
- Geldanlage 375
- Geldstrom 369
- Gemeinkostenplanung 135
- Gemeinkosten-Wertanalyse 962
- Generally Accepted Controlling Principles 1017
- Gesamtkosten
  - logistische 227
- Gesamtziel
  - logistisches 224
- Gesamtzielsetzung
  - logistische 218
- Geschäftseinheiten
  - strategische 166, 169, 190
- Geschäftspolitik
  - ertragsorientierte 853
- Geschäftspartenrechnung 833, 838
- Gesellschaft für Controlling 640
- gespaltene Kosten- bzw. Erfolgsträgerschaft 597
- Gesundheitsschutz 273
- Gewinn 114
- Gewinnmaximierung 369
- Gewinnsteuerung 308, 313
- Gewinnsteuerungskonzept 115
- Gleichgewichtsprinzip 42
- Gliederung
  - organisatorische 783
- Globalisierung 305
- Globalziele 797
- Grenzen von Wachstum 1014
- Grenzistkostenrechnung 66
- Grenzkosten 1006
- Grenzkostenrechnung 627
- Grenzplankostenrechnung 64, 398, 407, 599, 737
- Grundmodell personenbezogener Interventionstechniken 976
- Grundrechnung 66, 410
- Gruppen-Berichterstattung 776
- Güterstrom 369
- Handelsergebnis 849
- Hardware-Konzeptionen 494

- Haushaltsmittelplanung 602
- Haushaltsmittelplanung und -bewirtschaftung 923
- Haushaltspläne 600
- Haushaltsplanung 619
- Haushaltsrechnung 619
- Herstellungskosten
  - Ermittlung von 405
- Hierarchiestufe 372
- hoheitliche Aufgaben 584
- horizontale Gliederung 527
- Host-Terminal 498
- Humanvermögensrechnung 357
  
- Imageanalysen 204
- Importrestriktionen 704
- Indikatoren 431
- Indikatorengrundrechnung 598
- Inflation Accounting 543
- Inflationsbereinigung 804
- Inflationsraten 709
- Informatik 768, 776
- Informatikkonzept 777
- Information
  - dynamische 799
  - Motivation durch 805
- Informationen 726
  - dynamische 795, 799, 803
- Informationsbausteine 803
- Informationsbeauftragte 801
- Informationsdesign 800
- Informationsdienst 630
- Informationsdimension 761
- Informationsfunktion 853
- Informationsgestaltung 803
- Informationskommunikation 919
- Informationslieferant 788
- Informations-Logistik 549, 1012
- Informations-Management 1010f.
- Informationsproduktion 1010
- Informations-Service 542
- Informationssystem
  - Aufbau 992
  - Basis 992
  - Entscheidungsorientiertes- 992
- Informationssysteme 233
  - administrative 483
- Informations- und Berichtssystem 767
- Informations- und Kommunikationstechnik 666
- Informations- und Rechnungswesen 1017
- Informationsunterstützung 909
- Informationsverarbeitung 479
  - integrierte 483
  - Technologien 498
- Informationsverarbeitung und -Übermittlung 305
  
- Informationsverarbeitungsprozesse
  - komplexe 488
- innerbetriebliche Wertinformationen 482
- innerbetriebliche Zinsverrechnung 836
- Innovation 329
- Innovationsfunktion 331
- Insolvenzprognosen 422
- Instandhaltungskosten 281, 288
  - Abrechnung 292
- Instandhaltungskostenplanung 289
- Instandhaltungsleistungen
  - Abrechnung 292
- Instandhaltungsstrategie 296
- Institut für Controlling (IfC) 640
- Instrumente 105
- integrierte Software-Systeme 487
- interne Einflußfaktoren 988
- Interne Revision 381, 383, 676
  - Aufgabe 386
  - funktionale Betrachtung 384
  - institutionelle Betrachtung 384
  - Ziel der Tätigkeit 386
- internes Rechnungswesen 540
- Investitionsanalyse 928
- Investitionskontrolle 749
- Investitionsplan 145
- Investitionsplanung 730, 899
- Investitionsrechensystem 738
- Investitionsrechnung 337, 677
- Ist-Anforderungen 355
- Ist-Anforderungsprofil 356
- italienische Großindustrie 703
  
- Jahresabschluß 1011
- Jahresplanung 730
- Jahreszielplanung 822
- Jährlichkeit der Haushaltsplanung 603
- JIT 665
  
- Kalkulation 1007
  - öffentlicher Aufträge 405
- kameralistische Rechnungsführung 597
- Kapitalallokationsmodelle 840
- Kapitalanlagenplanung 873
- Kapitalbindungskosten 222
- Kapitalflußrechnung 929
- Kapitalflußrechnungen 715
- Kapitalkosten 709
- Kapitalrückflußrechnung 546
- Kapitalsteuerung 774
- Kapitalwert 746
- Kapitalwertrechnung 746
- Kapitalziele 674
- Kennzahlen 340, 618f.
- Kennzahlen/Kennzahlensysteme 428
- Kennzahlensysteme 339f., 409

- Kennziffernsystem 839
- Kette
  - logistische 213
- Key-Account-Management 191
- Klein- und Mittelbetriebe 689
- Kleingruppen 463
- Kleingruppenarbeit 463
- Know-how-Verträge 540
- Kommunikation 1006
- Kommunikationsprozesse 446
- Konsenssprinzip 521
- konstruktionsbegleitendes Kalkulieren 1011
- Kontrolle 158f., 161, 166, 188, 675
  - Durchführungs- 163
  - Maßnahmen- 163
  - Plan- 163
- Kontrollen
  - ergebnisorientierte 162
  - verfahrensorientierte 163
- Kontrollsummenbildung
  - automatische 482
- Konzeption
  - koordinationsorientierte 330
- Konzern
  - Controlling 537
  - Eingliederungs- 537
  - faktischer 537
  - Integrations- 538f.
  - Steuerung 537
  - Vertrags- 537
- Konzernentwicklung
  - operative 935
  - strategische 935
- Konzernholding 723
- Konzern-Treasuring 557
- Konzern-Verrechnungspreise 405
- Koordination 329, 935
- Koordinationsfunktionen 919
- Koordinations- und Schulungs-Service 542
- Koordinator 625
- Koordinierung 124, 126
- Kosten
  - kalkulatorische 617
- Kostenanstieg der Krankenversicherung 947
- Kostenartengruppen 61
- Kostenbeeinflussung 488
- Kostendegression 591
- Kostenkategorien 413
- Kosten-/Leistungsrechnung 617
- Kostenplanung 480, 873
  - analytische 413, 1007
- Kostenrechnung 95, 306, 480, 677, 790
- Kostenrechnungsmethoden
  - moderne 481
- Kostenrechnungssysteme 665
- Kostenrechnungsverfahren 626
- Kostenstelle 230, 247
- Kostenstellen 255
- Kostenstellenbudget 1007
- Kostenstellenkosten 251
- Kostenstellenpläne 499
- Kostenstellenrechnung 929
- Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung 899
- Kostenträger 250
- Kostenträgereinkosten 401
- Kosten- und Leistungsbericht 295
- Kosten- und Leistungsrechnung 337
- Kostenvergleichsrechnungen 287
- Kostenzuordnung
  - verursachungsgerechte 232
- Kundendeckungsbeitragsrechnung 54, 190, 313
- Kundengruppen-Management 190
- Kundenkalkulation 838
- Kundennähe 583
- künstliche Intelligenz 442
- kurzfristige Erfolgsrechnung 731, 834, 838
- Lebenszyklus 196
- Lebenszyklusentwicklung 988
- Leistung
  - logistische 214, 224
- Leistungsbeitrag des Personalwesens 269
- Leistungsbezugsgrößen 224
- Leistungs-Center-Organisation 796
- Leistungsindikatoren 618
- Leistungsmessung 222
- Leistungspläne 927
- Leistungsqualität 591
- Leistungsrechnung 414, 929
- Leistungs- und Planungsverwaltung 611
- Leistungswettbewerb 798
- Leitbild 924
- Leiter Finanzen 367
- Lenkungspreissysteme 539
- Lieferbereitschaft 753
- Lieferbereitschaftsgrad 223
- Lieferzeitenmanagement 759
- Liquiditätsanalyse 928
- Liquiditätsreserve 374
- Liquiditäts- und Investitionsplanung 928
- Lizenzverträge 540
- Logistik
  - als Querschnittsfunktion 223, 226
  - Controlling 213
  - Funktionsstruktur 230
  - Kette 218
  - Kostenstellenstruktur 230
  - Kosten- und Leistungsrechnung 213, 224
  - Leistungsbeitrag 222
- Logistikfunktion
  - Lagern 227

- Logistikkostenbegriff 227  
Logistikleistung 222  
Logistikpotentialfaktoren 225, 228  
Logistikservice 222  
logistische Effizienz  
– Meßgröße 224  
Lohn- und Gehaltsabrechnungen 480  
Luftverkehrsgesellschaft 934
- Macht 973  
Management  
– sozial-technologisches 918  
– strategisches 99, 315, 323  
Management Accounting Principles 709  
management by exception 754  
Management by Exceptions 991  
management by objectives 754, 991  
management control 346, 657  
Management-Erfolgrechnung 697  
Management-Informationsdienst 46, 47  
Management-Informationssystem 400, 991  
Management-Konzept 888  
Management-Kraft 104  
Managementservicefunktionen  
– Überschneidungen 387  
Management und Führungskonzept 307  
Marketing  
– Budgets 188  
– Controller 206  
– Mix 193  
– Mix-Optimierungs-Modell 198  
Marketingmanager 699  
Marketingplanung 133  
Marktanalyse 205  
Marktergebnis 848  
Marktsättigung 305  
Marktsegmentation 181  
Marktwirtschaft  
– sozialpflichtige 45  
Marktzinsmethode 847  
Maschinenstundensätze 738  
Maschinenstundensatzrechnung 757  
Maßnahmenkatalog 474  
Materielle Ziele 915  
Matrixorganisation 218, 526, 664  
Matrixorganisationen 191  
mehrstufiger Koordinierungsprozeß 125  
Meinungsbild 474  
Methoden-Datenbank 749  
Methodenkontrolle 475  
Mindestlosgrößen 84  
Mindestpreise 84  
Mindestverkaufsmengen 84  
MIS Management-Informationssystem 485  
Mischkonzerne 538  
Mitarbeiterziele 674  
Mitbestimmung 262  
Mitgliedseinrichtungen 915  
Moderation  
– Einsatzgebiete 445  
– Grundlagen 446  
– Wesen 446  
Moderationstechnik 445, 456  
Moderationsveranstaltung  
– Ablauf 454  
– Dramaturgie 466  
Moderator  
– Aufgaben 473
- Navigator 625  
Nettoerlös 415  
Netzplantechnik 129  
Nichtverrechnung konzerninterner Dienstleistungen 540  
Non-Profit-Organisationen 914  
Nord-Süd-Gefälle 711  
Nutzenbetrachtung 254  
Nutzcenter-Organisation 521  
Nutzwertanalyse 597
- Oberziele 915  
öffentliche Betriebswirtschaftslehre 611, 613  
öffentliche Institutionen 489  
öffentliche Verwaltungen und Unternehmen 583  
– Führungsstrukturen 584  
öffentlicher Auftrag 585  
öffentliches Dienstrecht 613  
operational control 346  
operativ 119  
operative Ergebnisverantwortung 851  
operativer Bereich 88  
Ordnungsmäßigkeitsprüfung 384  
Organisation 800  
– funktionale 664  
Organisation nach dem Verrichtungsprinzip 520  
Organisationsentwicklung 879, 971  
– Definition 974  
Organisationsentwicklungskonzept 887  
Organisationsform 957  
Organisationspläne 499  
Organisationsstruktur 996  
Organisations- und Führungskräfteplanung 923  
Organisationswandel 754  
Org/DV-Langfristplanung 555  
Österreichisches Controller-Institut 675
- PC-Netze 715  
PC-Software 499  
periodische Auswertungen 494

- Personal Computer 497, 1009  
 Personalarbeit  
   - qualitative 274  
 Personalaufwand 261  
 Personalbeschaffung 3  
 Personalplanung 135  
 Personalproduktivität 937  
 Personalrechnung 743  
 Personal-Zusatz-Aufwand 268, 269  
 Pianificazione Strategica 705  
 Planbilanzen 409  
 Plan-Hochrechnungs-Vergleich 866  
 Planhorizont 125, 126  
 Plan/Ist-Kontrolle 161  
 Plan-Ist-Vergleich 97, 866, 906  
   - strategischer 98, 103, 110  
 Plan/Ist-Vergleiche 159  
 Plankalkulation 417  
 Plankosten 404  
 Plankostenrechnung 407  
 Planung 675, 861, 872, 1007, 1013  
   - abgeleitete 267  
   - der außerordentlichen Kapitalerträge 872  
   - der Kapitalanlagen 872  
   - Einnahmen- und Ausgaben- 142  
   - Ergebnis- 145  
   - Finanzierungs- 142  
   - Forschungs- und Entwicklungs- 144  
   - kurzfristige 126, 147  
   - langfristige 727  
   - mittelfristige 126, 149, 728  
   - operative 96, 130, 147, 771  
   - progressive 149  
   - qualitative 861, 864  
   - quantitative 861, 864  
   - retrograde 149  
   - rollende 150  
   - rollierende 936  
   - strategische 97, 318  
   - strategische Ausgangslage 100  
   - strategische Strategieformulierung 100  
   - strategische Unternehmensziele 100  
   - und Kontrolle 338  
 Planungs- und Analyseprozesse 501  
 Planungs- und Budgetierungsrechnung 407  
 Planungs- und Budgetierungssystem 699  
 Planungs- und Kontrollrechnung 788  
 Planungs- und Kontrollrechnungen  
   - Finanzierungsbeitrags- 541  
   - ROI- 541  
 Planungs- und Kontrollsysteme 918  
 Planungs- und Steuerungsprozeß 934  
 Planungsaufgaben 223  
 Planungsgrundsätze 772  
 Planungshandbuch 126  
 Planungshochrechnungen 428  
 Planungskalender 291  
 Planungsprozeß 207  
 Planungssystem 697, 814  
   - konzerneinheitliches 541  
 Planungsumfang 130  
 Planungsverantwortliche 866, 869  
 Planungszeitraum 311  
 Plausibilitäts-Kontrolle 110  
 Plausibilitätsprüfung 109  
 Portfolioanalyse 317, 593  
 Portfolio-Analysen 188  
 Portfolio-Matrix 192, 712  
 Potential 104  
 Potentialanalyse 86, 106, 678, 945  
 Potentialanalysen 944  
 Potentialfaktoren 229  
 Präsentationsregeln 474  
 Preispolitik 402  
 Président Directeur General 695  
 Problemlösungsarbeit 1014  
 Problemlösungsprozeß 445  
 Produkt-Deckungsbeitrag 189  
 Produktgruppen 190  
 Produktgruppen-Prinzip 191  
 Produktionsfaktor Information 222  
 Produktionsmitteleinsatzrechnung 899  
 Produktionspolitik 402  
 Produktivitätsergebnis 848  
 Produktkalkulation  
   - analytische 544  
 Produktkosten 1006  
 Produktlebenszykluskonzept 591  
 Produktlinien-Rechnung 749  
 Produktmanagement 191  
 Produkt-Markt-Strategien 87, 101  
 Produktplanung 144  
 Produktqualitäten 194  
 Profitcenter 190  
 Profit-Center-Konzeption 993  
 Profit Center-Organisation 256  
 Programmierer 777  
 Programmleitung 248  
 Programmplanung 218  
 Projektabrechnung 489  
 Projektgruppen 390  
 Projektinvestitionen 730  
 Projektkosten 255  
 Projektkostenabrechnung 253  
 Projektkostenbericht 253  
 Projektkostenbetrachtung 255  
 Projektmanagement 778, 963  
 Projektnutzenüberlegung 255  
 Projektorganisation 664, 728  
 Prozesse  
   - gruppendynamische 446  
 Prüfung (Revision) 383

- Prüfungsgebiete 384  
Prüfungsverfahren 384  
Punktwertverfahren 287
- qualitative Bewertung 907  
qualitative Folgeplanung 278  
quality-circles 546  
quantitative Steuerungsgrößen 311  
Querschnittfunktion 213  
Querschnittscontrollerdienst 50  
Querschnittsfunktion 514  
- Logistik 218  
Querschnittsfunktionen 1012
- Rahmenplanung 771  
Rationalisierungspotential 966  
Realwert-Rechnung 543  
Rechnerarchitekturen  
- dezentrale 494  
Rechnersysteme  
- zentrale 494  
Rechnungslegung für Fremdwährungen 665  
Rechnungswesen 514, 625, 1005, 1007  
- als Berichtswesen 1005  
- als Kommunikationsinstrument 1004  
- externes 337  
- internes 335, 397  
- sachzielbezogenes 597  
- traditionelles 35  
Rechtmäßigkeitsstreben 584  
Regelberichterstattung 545  
Regelkreis 99, 267  
Regelkreissystem 308  
Regelung 675  
Reichweitensteuerung 774  
Rekrutierung des Managementnachwuchses 826  
Remanenzen 1008  
Renditekalkulationen 546  
Renditekennzahlen 697  
Rentabilitätsbetrachtung 254  
Reporting 714  
Residualeinkommen-Konzept 530  
Responsibility Accounting 543  
Return-on-Investment-Konzept 530  
Revision 573, 625  
Revisionsfeld 384  
Revisor 6, 625  
Richtlinienkompetenz 166ff., 170  
Richtungsvorgaben 797  
Riebelsche Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung 802  
Risiken, spezifische 840  
Risikoergebnis 849  
ROI 655, 712  
Rollenverteilung 265
- Sachfunktionen 613  
Sachziele 584  
Saldenführung  
- wertidentische 482  
Satzung 914  
Schatzmeister 625  
Schlüsselerfolgskriterien 753  
Schlüsselfaktoren 988  
Schlüsselung 398  
Schnittmengen-Konzept 349  
Schnittstellenbereich 819  
Schwache Signale 435, 437  
Schwachstellen 62, 288  
Schwachstellenanalyse 60  
Schweiz 687  
Schwellenwerte der Werbung 196  
Selbstbestimmung 923  
Selbstkontrolle 242  
- der Verantwortungsträger 490  
Selbstkostenkalkulation 398  
self-control 768  
Serviceaufgaben 223  
Servicefunktion 330, 696  
Servicegrad 222  
SGE 166  
Simulationen 741  
SOFT-Analyse 592  
Soll-Anforderungen 351, 353  
Soll-Anforderungsprofil 356  
Soll-Ist-Vergleich 881, 884  
Sollkosten 404  
Sonderrechnung 410  
Sortimentsmarke 181  
Sortimentspolitik 192  
soziale Indikatoren 597  
Sozialtechnologie 930  
Sozialwirtschaft 914  
Sparsamkeit 586  
Spartenerfolgsrechnung 555  
Spartenleiter 524  
Spartenorganisation 523, 568  
Spitzenverband 914  
St. Galler Management-Modell 692  
Stabsfunktion 606  
Stabsorganisation 618  
Stammhaus-Mentalitäten 998  
Standardherstellkosten 696  
Standardkosten-Aktualisierung 544  
Standard  
- Software 495, 777  
- Softwaresysteme 484  
Stärken-Schwächen-Profil 592  
Stellenbeschreibungen 796  
Stellenkostenplanung  
- analytische 544  
Stellenwert- und Nutzenbeschreibung 819



- Steuerung 995
  - der Personalbemessung 271
  - der Verwaltung 957
  - des organisatorischen Wandels 997
  - des Verwaltungsgeschehens 957
  - über Deckungsbeiträge 190
- Steuerungsaufgabe 308
- Steuerungsgröße
  - operative 202
  - strategische 202
- Steuerungs-Instrument
  - engpaßorientiertes 990
- Steuerungsinstrumente
  - strategische 199
- Steuerungskonzepte für Banken 848
- Steuerungsmaßnahmen 312
- Steuerungsmittel 348
- Steuerungssysteme 768
  - betriebswirtschaftliche 306
  - Entwicklungsstufen 93
- Steuerwesen 625
- Stillstandzeiten 261
- Strategic Planning 657
- Strategie 995
  - Bedarf 110
  - Check 771
  - Formulierung 101
- Strategien
  - Umsetzung 101
- Strategische Frühaufklärung 678
- strategische Führungsinstrumente 480
- strategische Geschäftseinheiten 119, 124, 130
- strategische Planung 573, 661, 733, 762, 820, 925, 951
- strategische Preispositionierung 194
- Strategische und operative Pläne
  - Abstimmung 408
- strategische Unternehmensplanung 666
- strategischer Bereich 88
- strategischer Prozeß 733
- Strategisches Management 56, 768
- Strategisches Radar 425
- Strukturkosten 1006
- Struktursteuerung 798f.
- Stücklisten 218
- Substitutionskonkurrenz 593
- Systemprüfung 384
- System-Service 541
- Szenario 438
  
- Tabellenkalkulation 497, 774
- Task Control 657
- teamorientierte Organisationsstrukturen 533
- technischer Fortschritt 305
- Technologisierung 261
  
- Teilkostenrechnung 63, 398
- Teilpläne 131
- Tensororganisation 533
- Territorial-Prinzip 191
- Training der Franchisenehmer 881
- Transferpreise 526
- Transparenz im Gesundheitswesen 953
- Treasurer 514, 655
- Treasureship 656
- Treasuring 677
- Treasury-Konzept
  - Amerikanisches 370
  - Deutsches 370
- Typologisierung 903
  
- Überprüfung
  - ex-ante- 936
  - ex-post- 936
  - regelmäßige 936
- Überwachung und Leistungsbeurteilung von Auslandsgesellschaften 663
- Umweltfaktoren
  - Beobachtung 732
- Umweltparameter 808
- Unternehmen
  - Rahmenbedingungen 987
- Unternehmenserfolg 869
- Unternehmensführung 307, 768, 809
  - operative 306
- Unternehmenskommunikation 40
- Unternehmenskultur 39, 215, 971
- Unternehmensleitbild 122, 862
- Unternehmensleitsätze 783
- Unternehmensorganisation 400
- Unternehmenspersönlichkeit (Corporate Identity) 39
- Unternehmensphilosophie 39, 181, 880, 882
- Unternehmensplanung 35, 243, 408, 740, 1010
  - Aufgaben 861
  - Organisation 861
  - System 862
- Unternehmensplanungssystem 738
- Unternehmenssteuerung
  - erfolgsorientierte 737
- Unternehmensstrategie 122, 184, 813
- Unternehmensteuerung 61, 990
- Unternehmensziel 400
- Unternehmenszweck 180
- unternehmerische Entscheidungshilfe 263
- Unternehmungsleitbild 933
- Unterstellung
  - fachliche und disziplinarische 519
  
- Verantwortungshierarchie 248
- Verbraucher-Analyse 203

- Verbürokratisierung 612  
Verein 913  
Vereinsrecht 913  
Verhalten 356  
Verhandlungsmacht 265  
Vermögensrechnungen 618  
Vermögensverwalter 6  
Verrechnungspreis-Planung 555  
Verrechnungspreissysteme 339  
Verrechtlichung 612  
Vertikale Gliederung 529  
Vertriebsinformationssysteme 759  
Vertriebsplanung 133, 873  
Verursachungsprinzip 232  
Verwaltungscontrolling 957  
Verwaltungsmanagement 958  
Vollkostenrechnung 60, 61, 398  
- analytische 543  
Vorräteplanung 135  
Vorschlagsverantwortung 590  
Vorsteuergröße 104
- Wachstumskonzept 86  
Wachstumsziele  
- quantitative 316  
Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug 404  
Warmverpflegung 275  
Warnlampe 907  
Warnlampensystem 908  
Weisungsrecht 166, 167, 168, 170  
Weiterbildung 272  
Werbeerfolgskontrollen 205  
Werklogistikziel 221  
Wertanalyse 1007  
Wertewandel 113, 305  
Wettbewerbsanalyse 204, 787  
Wettbewerbsinstrument 222  
Wirksamkeitsanalyse 962  
Wirkungsnetze 42  
Wirtschaftlichkeit 254, 585, 901, 906  
Wirtschaftlichkeitskontrolle 404  
Wirtschaftlichkeitsprinzip 611, 615  
Wirtschaftlichkeitsprüfung 384  
Wirtschaftlichkeitsrechnung 61, 254  
Wohnheime 274
- Zeitfaktor 697  
Zeithorizont 54  
Zeitkontrolle 473  
Zentrale Betriebswirtschaft 567  
- Organisation und Stellung 576  
Zentralisation 372  
Zentralisierung 943  
Zielabweichungen 312  
Zielausrichtungsfunktion 331  
Zielbestimmung 923  
Ziele  
- operative 861  
- qualitative 944  
- strategische 861  
Zielerfüllung 36, 58  
Zielerreichung 316  
Zielfestlegung 121  
Zielfindungs-Service 541  
Zielformulierung 36, 58, 121, 123  
Zielhierarchie 458  
Zielkonflikte 870  
zielorientierte Unternehmensführung  
216  
Zielorientierung 329  
Zielsetzung 368  
Zielsteuerung 36, 121  
Zielvereinbarung 58, 86, 121  
Zielvereinbarungen 80, 880, 884  
Zielvorgabe  
- dezentrale 991  
Zielvorgaben 447  
Zielvorstellungen 316  
zugehörige Kostenstelle 368  
Zweckmäßigkeitprüfung 384  
Zwischenverpflegung 274