

Abschnitt A – Grundlagen des Controllings

1. Controlling als Teil der Führungskonzeption

1.1. Das Controllingverständnis als Grundlage

Lernziel

In diesem Kapitel lernen Sie

- was man unter einer Controllingkonzeption versteht
- welche Aufgaben das Controlling hat und welche Konzeptionen sich entwickelt haben
- warum die Entscheidungs- und die Verhaltenssteuerungsfunktion das Fundament für die integrierte Steuerung darstellen
- wie sich das Rollenbild des Controllers verändert hat
- welche Überschneidungen es zwischen den Tätigkeitsfeldern „Controlling“ und „Unternehmensführung“ gibt

Das Controlling hat sich als betriebswirtschaftliche Disziplin in Forschung und Praxis im Laufe der letzten Jahrzehnte etabliert, wenngleich es auch eine wechselhafte Geschichte hinter sich hat. Der Grund dafür sind die sich rasch verändernden Kontextbedingungen. Diese bringen unterschiedliche Aufgaben und Funktionen für das Controlling mit sich.

In Abhängigkeit von den sich verändernden Aufgaben und Funktionen haben sich verschiedene **Controllingkonzeptionen** entwickelt. Unter einer Controllingkonzeption wird einerseits die Beschreibung der Funktion des Controllings verstanden, andererseits die Merkmale dieser Funktion. Eine Konzeption schafft einen Bezugsrahmen, mit Hilfe dessen die (institutionellen) Rahmenbedingungen für die konkrete Ausgestaltung eines Controllingystems festgelegt werden. Trotz der Unterschiedlichkeit der Konzeptionen besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass dem Controlling im Kern eine Service- und Unterstützungsfunktion für das Management zukommt.

Unterschiedlich ist je nach Konzeption die Auffassung davon, worin diese Service- und Unterstützungsfunktion des Controllings besteht. In einer ersten Phase der Entwicklung des Controllings wurde vor allem die **Informationsversorgung** in den Vordergrund gerückt. In der Konzeption nach *Reichmann* ist es Aufgabe des Controllings, relevante Informationen zu generieren und zur Verfügung zu stellen, um

die Entscheidungsträger in den Entscheidungsprozessen auf allen Führungsebenen zu unterstützen. Wesentliche Instrumente der Konzeption sind das Rechnungswesen und die diesem vorgelagerten Systeme, wie beispielsweise ein IT-System. Im Vordergrund steht das Ergebnisziel des Unternehmens und zwar im Sinne der Wirtschaftlichkeit und der Liquidität.

In den 1970er-Jahren etablierte sich die Auffassung, dass Controlling mehr ist als die systemgestützte Informationsbeschaffung und -verarbeitung zur Unterstützung von Führungsentscheidungen. Nach *Horváth* ist es Aufgabe des Controllings, das **Informationssystem mit dem Planungs- und Kontrollsystem** des Unternehmens zu **koordinieren**, dh aufeinander abzustimmen. Dieser Abstimmungsbedarf ergibt sich in Unternehmen dadurch, dass Entscheidungen zunehmend komplexer und in Teilentscheidungen zerlegt werden. Zwischen den Teilentscheidungen können nun vielfältige Abhängigkeiten bestehen. Wird beispielsweise ein Rohstoff für die Produktion von zwei verschiedenen Produkten A und B benötigt und ist nur eine begrenzte Menge dieses Rohstoffs verfügbar, so beeinflusst die Entscheidung für eine bestimmte Produktionsmenge von Produkt A die mögliche Produktionsmenge von Produkt B. Das Controlling soll nun dazu beitragen, diesen Abstimmungsbedarf (**sachlicher Koordinationsbedarf**) zu decken, wobei das Ergebnisziel nach wie vor an oberster Stelle steht. *Horváth* unterscheidet dabei eine systembildende und eine systemkoppelnde Koordination. Im Sinne der **systembildenden Koordination** soll das Controlling Systeme und Strukturen zur Abstimmung von Information, Planung und Kontrolle schaffen. Bei der **systemkoppelnden Koordination** geht es hingegen um die laufende Anpassung und Reaktion auf Entwicklungen und Ereignisse.

Küpper hat *Horváths* koordinationsorientierte Controllingkonzeption weiterentwickelt und zwar dahingehend, dass er neben dem oben beschriebenen sachlichen Abstimmungsbedarf auch noch einen **personellen Abstimmungsbedarf** sieht. Dieser ergibt sich daraus, dass die Teilentscheidungen nicht von einer Person getroffen, sondern an verschiedene Personen im Unternehmen delegiert werden. Nun kann es sein, dass diese sogenannten **dezentralen Entscheidungsträger unterschiedliche Ziele** haben, **die unter Umständen nicht miteinander vereinbar sind**, und dass sie **über unterschiedliche Informationen** verfügen (Informationsasymmetrie). Der Verantwortliche für Produkt A und der Verantwortliche für Produkt B haben beide das Ziel, die Produktionsmenge ihres Produkts und damit in weiterer Folge den mit dem jeweiligen Produkt erzielbaren Umsatz zu maximieren. Sie haben unter Umständen unterschiedliche Informationen über die Absatzchancen der Produkte oder über den Lieferanten des Rohstoffs und werden versuchen, diese Informationen so zu nutzen, dass sie ihre Ziele erreichen. Aufgabe des Controllings ist es nun nicht nur, die Teilentscheidungen sachlich aufeinander abzustimmen (**Entscheidungsfunktion**), sondern auch das Verhalten der beiden Produktverantwortlichen so zu steuern, dass für das Unternehmen insgesamt das beste Ergebnis erreicht wird (**Verhaltenssteuerungsfunktion**). Dementsprechend erweitert *Küpper* auch die zu **koordinierenden Führungsteilsysteme** (Informations-, Planungs- und Kontrollsystem)

um das **Personalführungssystem** und die **Organisation**. Die Koordination hat sowohl innerhalb der einzelnen Führungsteilsysteme zu erfolgen als auch zwischen mehreren Führungsteilsystemen. Nachstehende Abbildung zeigt die Gliederung des Führungssystems nach *Küpper* und verdeutlicht den umfassenden Koordinationsbedarf.

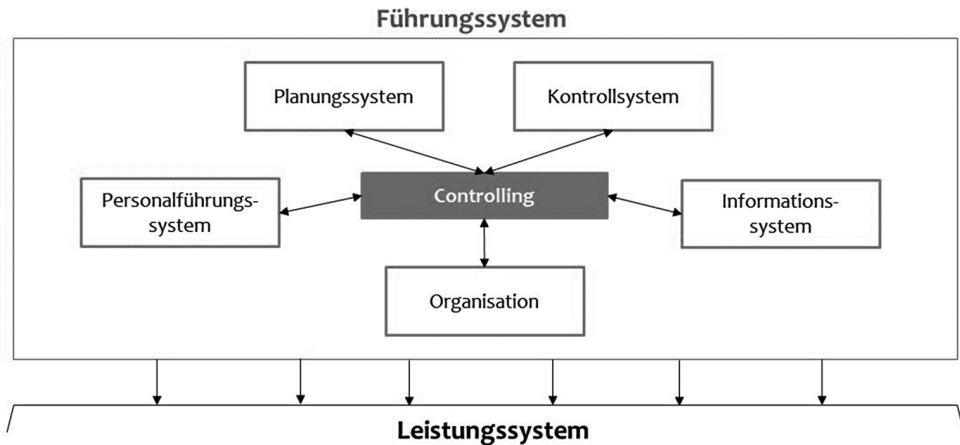


Abbildung 1: Gliederung des Führungssystems des Unternehmens nach *Küpper*

Grundsätzlich hat sich das Controlling nach *Küpper* an allen Unternehmenszielen auszurichten, das Erfolgs- und Liquiditätsziel werden jedoch besonders hervorgehoben. Die Zielplanung obliegt den einzelnen betrieblichen Funktionen (Produktion, Marketing etc), das Controlling sorgt dann für die Koordination und Synthese der Teilplanungen zu einer Gesamtplanung. Ergebnis ist eine auf das gesamte Unternehmen bezogene Ergebnis- und Finanzplanung.

Die Controllingkonzeption nach *Küpper* hat sich gegenüber den anderen Konzeptionen weitgehend durchgesetzt. Um die Jahrtausendwende sind noch einige weitere Konzeptionen entstanden, wie beispielsweise jene von *Weber* und *Schäffer*, nach welcher die **Rationalitätssicherung der Führung** die zentrale Aufgabe des Controllings ist. Diese Konzeption baut auf der Überlegung auf, dass Führungskräfte nicht immer zum Wohle des Unternehmens entscheiden und auch nicht vor Fehlern gefeit sind. Führungskräfte, die nicht im Sinne des Unternehmens handeln, sondern eigene Ziele verfolgen (zB die Maximierung von Produktionsmenge A, obwohl der Absatz von B für das Unternehmen mehr bringen würde), verhalten sich opportunistisch. Zudem passieren mitunter Entscheidungsfehler, weil auch Führungskräfte nur Menschen sind und demzufolge in ihren kognitiven Fähigkeiten begrenzt sind. Es kann beispielsweise sein, dass die Absatzchancen falsch eingeschätzt werden oder mögliche Produktionsmengen falsch berechnet werden. Aufgabe des Controllings ist es nun, die Führungskräfte dabei zu unterstützen, trotz dieser Defizite gute, im Sinne von rationalen, Entscheidungen zu treffen.

Das Controlling hat dabei **Entlastungs-**, **Ergänzungs-** und **Begrenzungsfunktion**. Führungskräfte werden beispielsweise dadurch **entlastet**, dass das Controlling entscheidungsrelevante Informationen (insbesondere Kosten und Erlöse) liefert, bei der Generierung und Bewertung von Entscheidungsalternativen behilflich ist und Lösungen vorab aufeinander abstimmt. Da Controller in der Regel über anderes Spezialwissen verfügen als Führungskräfte (zB betriebswirtschaftliches Know-how, Analysemethoden, Berechnungen), können sie Führungskräfte bei ihren Entscheidungen beraten, also deren Wissen, Erfahrungen, Ansichten etc **ergänzen**. Schlussendlich soll das Controlling durch das Vorlegen einer Gesamtplanung vorbeugen, dass Führungskräfte ihre individuellen Ziele verfolgen und dabei die Ziele des Gesamtunternehmens nicht oder nur teilweise erreicht werden. Das Controlling soll dadurch Führungshandlungen **begrenzen** und opportunistischem Verhalten entgegenwirken.

Es wird deutlich, dass diese Konzeption (so wie die koordinationsorientierte Konzeption) die Funktion des Controllings sowohl in der Entscheidungsunterstützung (sachliche Koordination) als auch in der Verhaltenssteuerung (personelle Koordination) sieht. Beide Funktionen sind notwendig, um das Führungssystem (zielführend) koordinieren zu können und bilden daher das Fundament für eine **integrierte Steuerung**, wie nachstehende Abbildung verdeutlicht.

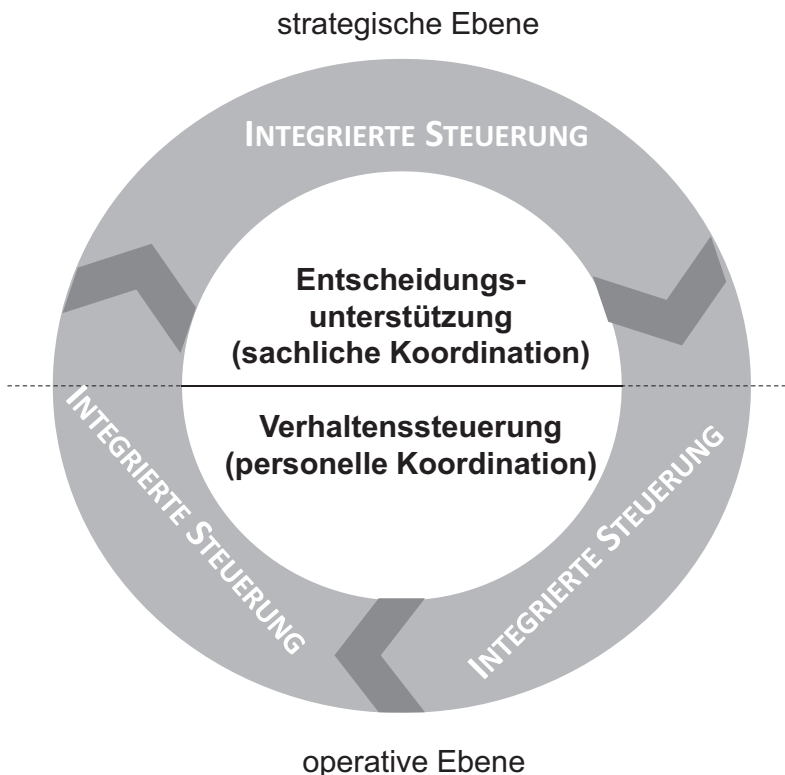


Abbildung 2: Der Zusammenhang der integrierten Steuerung

Im Controlling geht es folglich um wesentlich mehr als um die Generierung, Darstellung und Zurverfügungstellung von Daten. Es geht vielmehr darum, fundiert, koordiniert und im Sinne der Unternehmensziele Entscheidungen zu treffen und dafür die Prozesse, Instrumente und Systeme zur Verfügung zu stellen. Controlling hat sich in Unternehmen etabliert. So unterschiedlich die Konzeptionen im Detail sind, so unterschiedlich sind auch die **Rollenbilder des Controllers** angelegt. Welche Controllingkonzeption in einem Unternehmen „gelebt“ wird und welches Rollenbild vorherrschend ist, hängt vom jeweiligen Unternehmen und dem Aufgabenträger selbst ab. Unserer Erfahrung nach ist das Controlling unternehmensspezifisch ausgestaltet, sodass universelle „Kochrezepte“, dh generalisierbare Handlungsempfehlungen, nur selten zum Erfolg führen. Wie die Funktion und das Aufgabengebiet des Controllings hat auch das Rollenbild des Controllers einen starken Wandlungsprozess durchlaufen. Während der Controller, also jene Person, die Controllingaufgaben übernimmt, früher oft als „Erbsenzähler“, „Rechenknecht“, „Zahlenmensch“ oder als „Kontrollleur“ gesehen wurde, ist das aktuelle Rollenbild vielmehr das eines Navigators, Lotsen, Steuermanns, Architekten oder Business Partners. Das aktuelle Rollenbild ist damit deutlich positiver besetzt als in der Vergangenheit. Die aktuelle Rolle des Controllers als ein **Business Partner der Unternehmensführung** wird in einer Grundsatzposition des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der International Group of Controlling (IGC) vom Jahre 2013 hervorgehoben. Als Partner begegnet der Controller der Unternehmensführung gewissermaßen auf Augenhöhe und ist mitverantwortlich für die Erreichung der Unternehmensziele. Beratung und Entscheidungsunterstützung treten neben Planung und Reporting in den Vordergrund, während Datensammlung und -aufbereitung nicht zuletzt aufgrund der zunehmend standardisierten und integrierten IT-Systeme in den Hintergrund rücken.

Durch die teilweise sehr enge **Zusammenarbeit** zwischen **Controllern** als Business Partner **und Führungskräften** ist in der Praxis manchmal schwer zu unterscheiden, wer **Controllingaufgaben** und wer **Führungsaufgaben** (Management) übernimmt. Da sich Controlling nicht unbedingt auf eine konkrete Position oder Stelle im Unternehmen bezieht, sondern auf ein Aufgabenfeld, das von verschiedenen Personen ausgeübt werden kann, kann auch die Unternehmensleitung selbst die Controllingfunktion übernehmen. Speziell in klein- und mittelständischen Betrieben kommt es daher häufig vor, dass es gar keinen eigenen Controller gibt und dass die Controllingfunktion von der Unternehmensleitung oder von der Leitung des Rechnungswesens wahrgenommen wird. Umgekehrt finden sich in der Unternehmenspraxis auch Controller, die mit einer Prokura ausgestattet sind und damit auch Führungsfunktion ausüben. Überschneidungen zwischen den Tätigkeitsfeldern Controlling und Unternehmensführung lassen sich nicht zuletzt damit erklären, dass Planung, Steuerung und Kontrolle klassische Führungsaufgaben sind und Controlling vom Englischen „**to control**“ nichts anderes als **planen, steuern** und **kontrollieren** (zB im Sinne von Abweichungen aufzeigen) bedeutet. Der wesentliche Unterschied zwischen Unternehmensführung und Controlling besteht darin, dass Unternehmensführung das **Treffen von Entscheidungen** beinhaltet, während Controlling die **Vor-**

bereitung und Unterstützung dieser Entscheidungen betrifft. Führungskräfte sind demzufolge für das Ergebnis und für die langfristige **Erfolgssicherung** des Unternehmens (Sicherung der strategischen Erfolgspositionen) verantwortlich und Controller für die **Ergebnistransparenz**. Nachstehende Abbildung verdeutlicht den Überschneidungsbereich zwischen dem Controller und der Führungskraft.

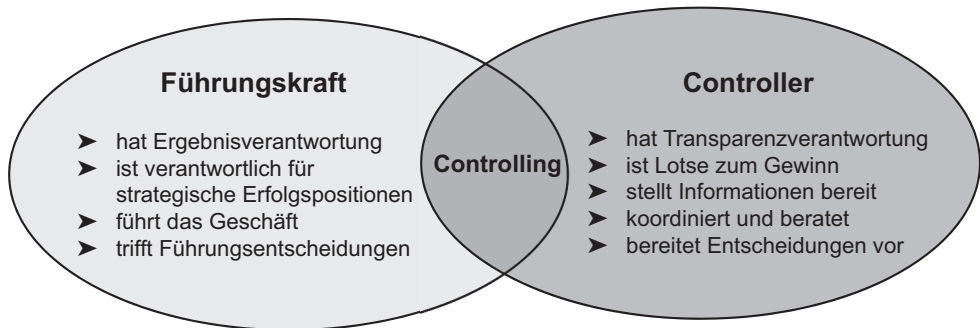


Abbildung 3: Überschneidungen zwischen dem Controller und der Führungskraft

Allerdings ist in der Praxis häufig unklar, wo Entscheidungsunterstützung aufhört und Unternehmensführung (also das Management) anfängt. Systematisch gesehen, erfüllt die Unternehmensführung ihre Funktionen in einem Kreislauf, der aus den Elementen **Planung, Steuerung und Kontrolle** besteht. Eine Betrachtung von Unternehmensführung ist aus institutioneller, instrumentaler und prozessualer Sicht möglich. Aus **institutioneller Sicht** stellt sich die Frage, wer die jeweilige Managementfunktion erfüllt. Wie bereits erwähnt, kann auch der Controller bei entsprechender Entscheidungs- und Weisungsbefugnis Managementaufgaben übernehmen, dh beispielsweise das Ziel für die produzierende Menge festlegen. Die **instrumentale Betrachtung** betrifft die Auswahl geeigneter Instrumente zur Funktionserfüllung. Beispielsweise kann für die strategische Planung die SWOT-Analyse eingesetzt werden. In einer **prozessualen Sicht** beschäftigt man sich damit, wie beispielsweise Planung und Kontrolle ablaufen. An späterer Stelle in diesem Abschnitt wird sichtbar werden, dass der Controlling-Regelkreis diesem Managementkreislauf sehr ähnlich ist. Zunächst werden aber die einzelnen Managementfunktionen (Planung, Steuerung und Kontrolle) skizziert.

Unter **Planung** versteht man die gedankliche Vorwegnahme zielgerichteten Handelns durch Abwägen verschiedener Handlungsmöglichkeiten. In einem zunehmend komplexen und dynamischen Umfeld sind Entscheidungen stets mit einem erheblichen Risiko verbunden und erfordern daher, dass mögliche Entscheidungsalternativen mit entsprechenden Informationen unterlegt werden. Zwar ist eine gut aufbereitete Entscheidungsgrundlage keine Garantie, dass keine Fehlentscheidungen getroffen werden, aber eine fundierte Informationsbasis ermöglicht es, die Anzahl der Fehlentscheidungen zu reduzieren. In einer Zeit des immer rascheren Wandels, des immer härteren globalen Wettbewerbs und der sinkenden Toleranz gegen-

über Ineffizienz und Ineffektivität seitens der Kunden ist das systematische Erfassen und Verarbeiten von Informationen auf jeder Ebene der Organisation und jeden Tag absolut notwendig.

In der Praxis wird häufig geglaubt, dass die in der Planung festgehaltenen Prognosewerte genau eintreten müssen. Der Planende kann die Zukunft aber nicht voraussagen, daher geht es bei der Planung vielmehr darum, die Ziele für das Unternehmen zu definieren. Diese Ziele sollen die Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens motivieren und ihnen Orientierung geben. Nachdem von Führungskräften und Mitarbeitern Maßnahmen gesetzt und umgesetzt wurden, wird überprüft, ob die Ziele auch erreicht wurden. Zielabweichungen können Gegensteuerungsmaßnahmen notwendig machen, aber auch Lernerfahrungen für zukünftige Perioden ermöglichen. Ein Sprichwort lautet: *„Mittels Planung ersetzt man den Zufall durch den Irrtum.“* Das mag stimmen, aber man sollte dann auch Folgendes bedenken: *„Anhand des Zufalls kann man nichts lernen, anhand des Irrtums sehr wohl!“*

Unter **Steuerung** versteht man das Treffen von Entscheidungen und das Anordnen dieser Entscheidungen. Unter dieser Perspektive kann Management auch als das Entscheiden über stets knappe Ressourcen in Unternehmen verstanden werden. Das Management (Linienmanagement) sieht sich tagtäglich mit einer Reihe von Optimierungsentscheidungen konfrontiert. Dabei sollte man stets so entscheiden, dass mit den vorhandenen knappen Mitteln die Unternehmensziele möglichst optimal erreicht werden. Unternehmensführung bedeutet aber auch das Treffen von Entscheidungen unter Unsicherheit. Die Qualität solcher Entscheidungen, dh die Wahrscheinlichkeit, dass die gewünschten Ergebnisse tatsächlich eintreffen, ist unter anderem wesentlich von der Menge und der Qualität der dem Entscheidungsträger zur Verfügung stehenden Informationen abhängig. Dem Treffen von Entscheidungen folgt sodann deren Durchsetzung, die als Anordnung zu verstehen ist. Während im Entscheidungsprozess der Willensbildungsprozess im Vordergrund steht, bezieht sich das Anordnen auf den Willensdurchsetzungsprozess.

Unter **Kontrolle** versteht man die Überwachung der Unternehmensziele, die Durchführung von Ergebniskontrollen und die damit zusammenhängenden Aufgaben wie Abweichungsfeststellung und Abweichungsanalyse. Im Rahmen des Managementprozesses wird anhand der Kontrolle demnach festgestellt, ob und inwieweit in der Ausführungsphase das zuvor geplante, angestrebte Ziel tatsächlich erreicht wird. Die Kontrolle übernimmt folglich im Rahmen des Managementprozesses eine Feedback-Funktion, die sowohl die Notwendigkeit als auch die Richtung von Gegensteuerungsmaßnahmen aufzeigt und deren Intensität bestimmt.

In der folgenden Grafik werden die Managementfunktionen und ihr Zusammenhang grafisch dargestellt.

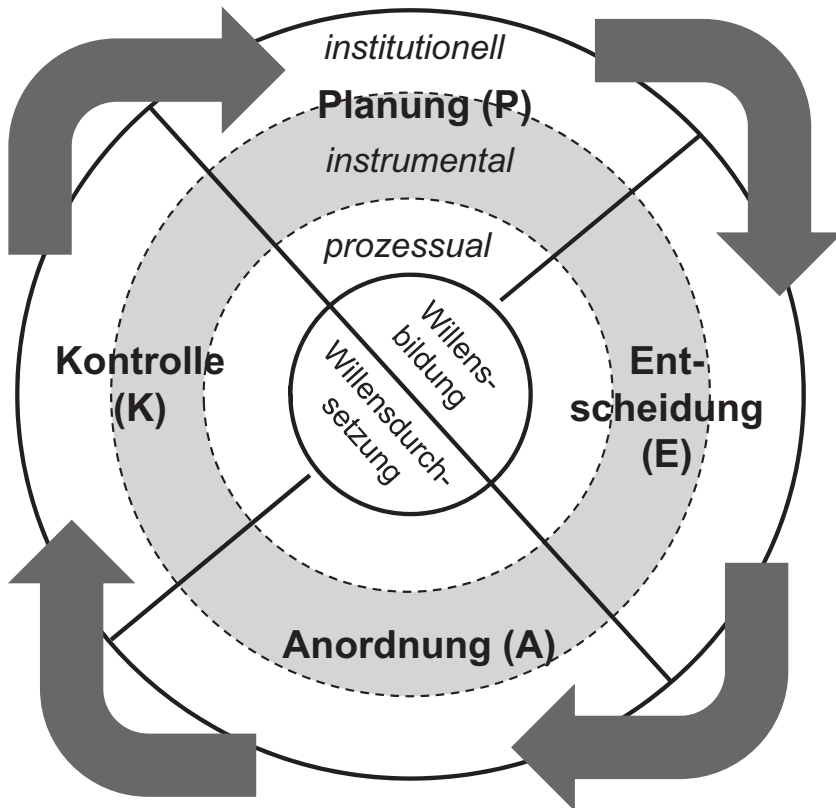


Abbildung 4: Managementfunktionen im Managementkreislauf

Die Managementfunktionen bedingen und ergänzen einander. Dies soll im folgenden Beispiel anhand der Planung und Kontrolle verdeutlicht werden.

Beispiel

Planung setzt Ziele und Vorgaben, deren Erreichung durch die Kontrolle überprüft wird. Kontrolle bedarf daher notwendigerweise der Planung; ohne Ziele oder Vorgaben lassen sich die Qualität der Ist-Werte und die Umsetzung von Maßnahmen nicht sinnvoll beurteilen. Umgekehrt ist auch Planung ohne Kontrolle nicht zweckmäßig, da ansonsten die Planung ohne Konsequenzen und reiner Selbstzweck wäre. Damit deckt sich der Regelkreis des Controllings stark mit dem Managementkreislauf, bestehend aus den Phasen Planung, Steuerung und Kontrolle – dabei unterstützt durch Informationen.

Damit das Controlling dem aktuellen Rollenverständnis etwa als Business Partner entsprechen kann, ist es notwendig, die Tätigkeitsschwerpunkte zu verlagern. Dies bedeutet beispielsweise, dass Tätigkeiten im Zuge von Datensammlung und -analyse weitgehend standardisiert und automatisiert werden sollten. Es sollte der Vergangenheit angehören, dass für das Controlling mühsam Daten „händisch zusammengetragen“ werden müssen – eine Situation, die vor einigen Jahren noch üblich war, die aber die Wirksamkeit des Controllings verhindert. Die Zeit sollte eher in weitergehende Analysen, Interpretation und Beratung des Managements investiert werden.

Praktische Relevanz

In der Unternehmenspraxis kommt es immer wieder vor, dass Controlling mit Kontrolle gleichgesetzt wird. Ein solches Verständnis entspricht jedoch lediglich einem Teilaspekt des Controllings. Controlling sorgt für Transparenz und drückt sich vor allem in der Unterstützungsfunktion des Managements aus. Ist ausschließlich ein Kontrollverständnis im Unternehmen ausgeprägt, so kann das Controlling seine steuernde, regelnde Wirkung nicht entfalten, die Ansätze verlaufen ins Leere und werden zudem oftmals im Unternehmen als kontraproduktiv bzw. als (ver-)hindernd empfunden.

Controlling muss im Führungs- und Wertesystem des Unternehmens verankert sein, damit Controlling seinen Beitrag zur integrierten Steuerung leisten kann. Damit stellt Controlling eine Querschnittsdisziplin dar, die neben den betriebswirtschaftlichen auch speziell die psychologischen Zusammenhänge mitberücksichtigen muss.

In der praktischen Umsetzung des Controllings geht es meist darum, rasch an Informationen zu gelangen und sich einen Überblick über die Situation dadurch zu verschaffen, dass man diese von verschiedenen Seiten beleuchtet. Aktualität geht in diesem Zusammenhang häufig vor Exaktheit. In der Realität gibt es in der Regel weder ein optimales Analyseinstrument noch die einzige optimale Lösung. Es gilt, das „richtige“ Problem herauszufinden. Es ist nicht ausreichend, Zahlen zu berechnen. Sie müssen auch interpretiert werden und schließlich dazu führen, dass Maßnahmen zur Problemlösung im Unternehmen gesetzt werden. Analysen und Planungen ohne klares Fazit und ohne klare Beschlüsse für die Umsetzung sind reiner Selbstzweck.

Wissen kompakt

Controllingkonzeptionen beschreiben die Funktion des Controllings und die Merkmale dieser Funktion.

Kennzeichen der **integrierten Steuerung** sind die Entscheidungs- und die Verhaltenssteuerungsfunktion.

Der **Managementkreislauf** beschreibt die **klassischen Aufgaben des Managements** mit den Funktionen der Planung, der Steuerung und der Kontrolle.

Der **Business Partner** stellt ein aktuelles Rollenbild des Controllings dar. Er trägt Mitverantwortung für die Unternehmensergebnisse. Die Beratung der Unternehmensführung und die Unterstützung bei der Entscheidungsfindung stehen im Vordergrund.

Kontrollfragen

- Worin besteht die Service- und Unterstützungsfunktion des Controllings?
- Was versteht man unter der integrierten Steuerung?
- Warum gibt es unterschiedliche Rollenbilder des Controllers und wie kommen diese zustande?
- Warum lassen sich Überschneidungen zwischen den Tätigkeitsfeldern „Controlling“ und „Unternehmensführung“ kaum vermeiden?
- Welche Aufgaben des Managements zählt man zur Willensbildung und welche Aufgaben zur Willensdurchsetzung?

Verwendete und weiterführende Literatur

- *Deyhle, A./Kottbauer, M./Pascher, D.:* Manager und Controller. Kompaktes Controllingwissen für Führungskräfte, Freiburg 2010.
- *Gänßlen, S./Losbichler, H./Niedermayr, R./Rieder, L./Schäffer, U./Weber, J.:* Grundsatzposition des Internationalen Controller Vereins (ICV) und der International Group of Controlling (2012), https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Verein/Verein_Dateien/Grundsatzpapier/Grundsatzpapier_DEUTSCH.pdf (abgerufen am 15.7.2020)
- *Horváth, P.:* Controlling – Entwicklung und Stand einer Konzeption zur Lösung der Adaptions- und Koordinationsprobleme der Führung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (1978), 48, 194–208.
- *IGC International Group of Controlling:* Controller-Kompetenzmodell – ein Leitfaden für die moderne Controller-Entwicklung mit Muster-Kompetenzprofilen, Freiburg 2015.
- *Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A.:* Zum Verständnis des Controlling – Thesen zur Konsensbildung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (2001), 60, 281–293.
- *Mödrtscher, G./Wall, F.:* Controlling und Digitalisierung – Änderungen im Kompetenzprofil, in: *Feldbauer-Durstmüller B./Mayr S.* (Hrsg): Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen, Wiesbaden 2019, 61–85.
- *Reichmann, T.:* Die systemgestützte Controllingkonzeption und ihre IT-gestützte Umsetzung, in: Controlling (2016), 28, Nr 6, 308–317.
- *Sitter, A./Liebhart, U./Mödrtscher, G.:* Managementsimulation als Lernsetting für das Controlling in seiner Rolle als Business Partner, in: *Nadig, L./Eile, U.* (Hrsg): Controlling. Accounting. Risiko. Finanzen. Schriften aus dem Institut für Finanzdienstleistungen, Band 43, Zug 2017, 515–545.
- *Weber, J./Schäffer, U.:* Controlling als Rationalitätssicherung der Führung, in: Die Unternehmung (2001), 55, 75–79.
- *Weber, J./Schäffer, U.:* Einführung in das Controlling, 16. Auflage, Stuttgart 2020.