

Betriebs- wirtschaftslehre

Grundstudium

Bausteine betrieblicher Kontrolle

Dr. Michael Reiß, Freiburg i. Breisgau

Bei der Kontrolle handelt es sich um eine obligatorische Etappe eines jeden betrieblichen Problemlösungsprozesses. Von der Konstruktion und der Funktion dieser Managementaktivität kann man sich nur dadurch eine klare Vorstellung verschaffen, daß man eine Aufgliederung und Eingliederung der Kontrolle vornimmt. Zu diesem Zweck gibt der vorliegende Beitrag einen komprimierten Überblick über die Bausteine eines betrieblichen Kontrollsystems. Darüber hinaus wird geklärt, wie sich Kontrolle als Baustein in das umfassende Managementsystem einfügt.

I. Handlungsbausteine betrieblicher Kontrolle

1. Bedeutungsinhalt und Bedeutungsumfang

Alle gängigen Vorstellungen vom Inhalt der Kontrolle stimmen in folgendem Punkt überein: Kontrolle umfaßt die Gesamtheit jener Führungs- bzw. Problemlösungsaktivitäten, die

- eine **verursachungsgerechte Beurteilung** des Erfolgs von Handlungen (in Form von Soll-Ist-Vergleichen) ergeben, wobei
- diese Urteile **Orientierungsgrößen** für Ausführungsaktivitäten und andere Führungsaktivitäten (etwa Sanktionierung, Zielanpassung, Maßnahmenplanung) abgeben.

Kontrolle erschöpft sich also nicht in bloßen Feststellungsoperationen von Ist-Größen. Sie ist auf der anderen Seite auch nicht so weit angelegt, daß sie etwa i. S. eines „Controlling“ das gesamte Managementsystem abdeckt.

Betriebliche Kontrolle liefert Beurteilungen, in welchen auf **betriebliche Ziele als Beurteilungsmaßstäbe** (Soll-Größen) Bezug genommen wird. Hierin unterscheidet sie sich von anderen betriebsbezogenen Überwachungsvorgängen, die auf die Interessen von Eigenkapitalgebern (Jahresabschlußprüfung) oder Fremdkapitalgebern (Kreditwürdigkeitsprüfung), fiskalische Interessen (steuerliche Betriebsprüfung) oder Interessen der Öffentlichkeit (z. B. Umweltschutz) ausgerichtet sind. Betriebliche Kontrolle kann dabei durchaus von **außerbetrieblichen Trägern**, beispielsweise beauftragten externen Beratern, wahrgenommen werden und sich auf **außerbetriebliche Kontrollobjekte**, etwa Qualität von Warenlieferungen, Zahlungsverhalten von Kunden und dergl. beziehen. Bei einer Beschäftigung mit der betrieblichen Kontrolle darf man neben der (denotativen) Bedeutung auch die Beurteilung der Kontrolle nicht außer acht lassen. Gemäß dieser konnotativen Bedeutung wird (Fremd-)Kontrolle gemeinhin als Ausdruck von Mißtrauen („Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“) gedeutet. Ansatzweise macht dies einige **dysfunktionale Kontrollwirkungen**, wie z. B. kontrollinduzierte Belastungszustände und Entlastungsstrategien des Kontrollobjekts, verständlich. Um zu klären, inwieweit Kontrolle tatsächlich ein derart „notwendiges Übel“ darstellt, muß man die Komponenten dieser Managementaktivität untersuchen sowie ihre Funktion im Gesamtsystem der betriebsbezogenen Gestaltung bestimmen. Interpretiert man hierzu Kontrolle als Handlungssystem, kann sich eine Analyse an den **Handlungsbausteinen** (Ziele, Bedingungen, Tätigkeiten, Träger, Objekte, Mittel, Zeitaspekte) sowie deren **Ausgestaltungsformen** und den **Relationen zwischen mehreren Kontrollhandlungen** orientieren.

2. Ziele der Kontrolle

Mit der Formulierung von Erfolgsbeurteilungen kann man zwei spezifische Orientierungseffekte (Ziele) anstreben: Zum einen **Aufklärung** (z. B. objektive Klärung von Tatsachenfragen und Erklärung von Verursachung und Verantwortung), zum anderen **Verhaltensbeeinflussung** (z. B. Motivierung, Verstärkung erwünschter und Ausmerzungen unerwünschter Verhaltensweisen). Es läßt sich unschwer erkennen, daß zwischen diesen Hauptzielen durchaus Konflikte auftreten können (z. B. Manipulationsrisiko). Im erwünschten Fall der

Kontrolle als
Erfolgsbeurteilung

Kontrolle als
Handlungssystem

Kontrolle und betriebliche Lernprozesse

Komplementarität läßt sich mit Hilfe der Kontrolle ein **Lernen aus der Erfahrung** verwirklichen. Den Rahmen für derartige Bemühungen um Lerneffekte bilden weitere, allgemeine Qualitätsanforderungen: Hierzu zählen insbesondere die **Relevanz** von Kontrollinformationen (z. B. Relevanzprinzip in der Kostenrechnung) und die **Wirtschaftlichkeit** des gesamten Kontrollvorgangs (z.B. Kontrollkosten).

Unternehmungsexterne und -interne Bedingungen

3. Bedingungen der Kontrolle

Betriebliche Kontrollprozesse orientieren sich nicht nur an vorgegebenen Kontrollzielen, sondern auch an unbeeinflussbaren Faktoren mit Datencharakter. Zu den unternehmensinternen Bedingungen zählen zunächst die bereits festgelegten Ergebnisse anderer Managementfunktionen, insbesondere festgesetzte Leistungsziele und getroffene Maßnahmentscheidungen. In kurzfristiger Betrachtungsweise haben auch die personellen und maschinellen **Kontrollkapazitäten**, das vorhandene **Kontrollwissen** sowie die Einstellungen der Betroffenen und Beteiligten zum betrieblichen Kontrollgeschehen („**Kontrollklima**“) Bedingungscharakter. Zentrale unternehmungsexterne Bedingungen werden von dem Komplex **kontrollrelevanter rechtlicher Bestimmungen** gebildet, welche die Rechte und Pflichten der am Kontrollprozeß beteiligten Parteien festschreiben (Fragerechte, Auskunftspflichten, Persönlichkeitsrechte, Gleichbehandlungspflichten usw.).

Inhaltliche und formale Kontrolltätigkeiten

4. Tätigkeiten der Kontrolle

Zur Formulierung von Erfolgsurteilen greift man auf die Resultate einiger vorgelagerter Tätigkeiten zurück. Außerdem bedarf es bestimmter nachgelagerter Tätigkeiten, damit die Kontrolle ihre aufklärende und verhaltensbeeinflussende Wirkung entfalten kann. Zusammen bilden sie das **Tätigkeitsspektrum betrieblicher Kontrolle** (vgl. Abb. 1). In der Regel werden diese Tätigkeiten nicht linear, sondern – infolge von Rückkopplungen, Schleifen, Iterationen usw. – zyklisch abgearbeitet. Am Rand der Abb. 1 ist angedeutet, daß über die Zugehörigkeit der einzelnen Verrichtungen zur betrieblichen Kontrolle immer weniger Übereinstimmung herrscht, je weiter diese Tätigkeiten vom eigentlichen Beurteilungsvorgang entfernt liegen. Weitgehende Einigkeit besteht dahingehend, daß sich die **inhaltlichen** Tätigkeitsbausteine jeweils aus mehreren formalen **Teilphasen** zusammensetzen. In diesem Sinne läßt sich Kontrolle u. a. in eine **Kontrollplanung**, **Kontrolldurchführung** und eine **Kontrolle der Kontrolle** zerlegen.

Tätigkeit	Kurzbeschreibung	Beispiele
Ableitung von Soll-Größen	Aufstellung von Kontrollstandards	Ableitung von Kennziffern (etwa im Rahmen der Center-Konzeptionen), Definition von Soll-Merkmalen des Kontrollobjekts
Feststellung	Ermittlung der Ist-Größen	Aufschreibung, Beobachtung, Ist-Kostenrechnung
Erklärung	Klärung von Verursachung und Verantwortung	Abweichungsanalyse, Analyse von Abhängigkeiten
Beurteilung	Formulierung einer Erfolgsbeurteilung	Soll-Ist-Vergleich, Begutachtung
Mitteilung	Kommunikation und Speicherung der Kontrollresultate	Rückmeldung, Kritikgespräch, Kontrollbericht
Sanktionierung	Einsatz von positiven und negativen Sanktionen	Anerkennung, Prämien, Beförderung, Strafen
...

Abb. 1: Tätigkeiten der Kontrolle

5. Träger der Kontrolle

Die Existenz von Fremdkontrolle (z.B. als Folge einer „Funktionstrennung“) und Selbstkontrolle, von externen und internen Kontrolleuren und dergl. weist auf die Bedeutung des Trägerelements hin. Nach aufbauorganisatorischen Gesichtspunkten lassen sich folgende wichtige Formen der Kontrollträgerschaft unterscheiden:

Aufbauorganisation der Kontrolle

- Nach dem **Zentralisierungsgrad** zentrale und dezentrale Kontrollträger (z. B. Controller und Vorgesetzte).
- Nach dem **Spezialisierungsgrad im Managementsystem** hauptamtliche Kontrollspezialisten („Kontrollorgane“) und nebenamtliche Kontrollträger (z.B. Vorgesetzte).
- Nach dem **Spezialisierungsgrad innerhalb des Kontrollsystems** kompetenzseitig undifferenzierte und differenzierte Kontrollträgerschaft (z. B. das Stab-Linien-Gespann Interne Revision/Vorstand).

6. Objekte der Kontrolle

Die **inhaltlichen** Kontrollobjekte bilden zugleich auch jene Aspekte des betrieblichen Handlungsgeschehens, die einer Planung unterzogen werden. Hierzu zählen also z. B. Marktanteile, Deckungsbeiträge, Einkaufsaktivitäten, Produkte, Finanzierungsmittel, Termine usw., die man jeweils noch weiter nach ihrer Fristigkeit etwa in strategische und taktische Kontrollobjekte unterteilen kann. In **formaler** Hinsicht ergeben sich für die Kontrolle derselben inhaltlichen Kontrollobjekte mehrere (formale) Ansatzpunkte. So kann man beispielsweise den Fertigungsbereich anhand der produzierten Stückzahlen („**Ergebniskontrolle**“), der Fehlzeiten bzw. des Arbeitseinsatzes (**Verhaltenskontrolle**) und ggf. auch anhand der Qualifikationen sowie Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter bzw. des Zustands der Fertigungsaggregate (**Potentialkontrolle**) überprüfen. Ergänzend kommt eine Kontrolle der zugrunde liegenden Führungsaktivitäten – etwa Fertigungsprogramm- und -vollzugsplanung, dispositive Arbeitsvorbereitung, Kapazitätsplanung – in Betracht. Derartige **Planungskontrollen** beinhalten sowohl die Überprüfung der zugrunde gelegten Effizienzaussagen, d. h. der Wirkungshypothesen über die Effizienz der empfohlenen Maßnahmen als auch der Aussagen über die Anwendungsprämissen, d. h. die Verfügbarkeit der Instrumente, das Vorliegen bestimmter Datenkonstellationen usw. (**Prämissenprüfung**). Eine derart umfassend angelegte Kontrolle von Managementaktivitäten bezieht auch die Kontrolle als Kontrollobjekt („Metakontrolle“) mit ein.

Ergebnis-, Verhaltens- und Potentialkontrolle

Kontrolle der Planungsprämissen

Frage 1: Wie erfüllt die Kontrolle ihre Erklärungsfunktion?

7. Mittel der Kontrolle

Das Spektrum der Kontrollmittel läßt sich zweifach untergliedern: Zum einen in sachbezogene Mittel der **Informationshandhabung** einerseits und in personenbezogene Mittel der **Verhaltensbeeinflussung** andererseits, zum anderen nach der **Erscheinungsform** in abstrakt-gedankliche und in konkret-physische Kontrollmittel (vgl. Abb. 2).

Einsatzbereich Erscheinungsform	Informationshandhabung	Verhaltensbeeinflussung
abstrakt-gedanklich	Feststellung (Daten , z.B. Statistiken) Erklärung (Hypothesen , z.B. Leistungsverhaltensmodelle) Beurteilung (Methoden , z.B. Checklisten)	Anreize, Rollenverteilung (Rechte und Pflichten), Expertenmacht
konkret-physisch	Erfassung (z.B. Formulare) Speicherung (z.B. Kontrollzettel) Verarbeitung (z.B. Computer) Obermittlung (z.B. Kritikgespräch)	Sanktionen (z.B. Prämien, Beförderung, Bestrafungen)

Abb. 2: Mittel der Kontrolle (Beispiele)

8. Zeitaspekte der Kontrolle

Die zeitlichen Aspekte einer Kontrollhandlung werden zum einen durch bestimmte Kalenderzeitpunkte bzw. -räume erfaßt. Hier sind insbesondere von Bedeutung der **Realisationszeitpunkt** des Kontrollobjekts („Stichtag“), der **Durchführungszeitpunkt** der Kontrolle und der **Geltungszeitpunkt** jener Feststellungen (Daten), die zur Fundierung der Beurteilung herangezogen werden. Darüber hinaus informieren auch bestimmte zeitliche Relationen über die Zeitspezifikation von Kontrollaktivitäten. Mit der **Rechtzeitigkeit** bzw. **Frühzeitigkeit** wird die zeitliche Lage der Kontrolle zu Planungsaktivitäten bzw. Ausführungsvorgängen erfaßt. Die Unterscheidung zwischen **regelmäßiger** (rhythmischer) und **unregelmäßiger** (fallweise – problembezogener) Kontrolle stellt auf zeitliche Relationen zwischen mehreren Kontrollhandlungen ab.

Zeitspezifikation der Kontrollbausteine

9. Ausgestaltungsformen der Kontrolle

Den Handlungsbausteinen kann man nur ansatzweise entnehmen, wie breit eine Kontrolle angelegt ist, wie sehr sie in die Tiefe geht, wie fundiert sie betrieben wird oder welche Interventionsmöglichkeiten sie grundsätzlich eröffnet. Um auch diese Kennzeichen betrieblicher Kontrolle zu berücksichtigen, muß man ergänzend auf eine Reihe formaler Beschreibungsmerkmale („Ausgestaltungsformen“) zurückgreifen. Sie bestimmen zu-

**Tiefe und Weite
der Kontrolle**

nächst die **Spezifikation** (Tiefe) der Kontrolle, die sich beispielsweise im **Detaillierungsgrad** der Kontrollobjekte (z. B. globale oder detaillierte Kostenkontrollen) und der **Präzision** der Kontrollinformationen (z. B. Skalenniveau der Erfolgsurteile) niederschlägt. Die Kontrollintensität wird weiter von der **Extension** (Weite) der Kontrolle in sachlicher, zeitlicher und räumlicher Hinsicht bestimmt. Hier unterscheidet man beispielsweise zwischen (partiellen) **Schwerpunktkontrollen** und (totalen) **flächendeckenden Kontrollen**. Auch im Bereich der fundierenden Kontrollinformationen (z. B. Belege) kann eine Kontrolle unterschiedlich weit angelegt sein. Diese Unterschiede in der quantitativen Fundierung lassen sich aus der Existenz von **Stichprobenprüfungen** und **vollständigen Prüfungen** ablesen. Welche Möglichkeiten für eine (kontrollgeleitete) korrigierende oder präventive Intervention verfügbar sind, hängt von der **Einbindungsform** ab. Hier gewährleistet die prozeßbegleitende (prozeßeingebundene) **Fortschrittskontrolle** in formaler Hinsicht ein sehr umfangreiches Spektrum von Eingriffsalternativen.

Einbindungsmuster**II. Kontrolle als Handlungssystem**

Die betriebliche Kontrollfunktion wird durch eine Vielzahl von Kontrollhandlungen erfüllt. Da das betriebliche Geschehen ein System verbundener Kontrollobjekte bildet, haben diese Kontrollhandlungen den Charakter eines **Kontrollsystems**. Dieser resultiert zum einen aus dem Verbund zwischen mehreren **inhaltlich** verschiedenen Kontrollobjekten, etwa zwischen den Stationen einer mehrstufigen Leistungserstellung oder zwischen der Finanz- und der Realgütersphäre. Zum anderen ist hierfür der Verbund zwischen **formal** unterschiedlichen Kontrollobjekten, beispielsweise zwischen der Ergebnis- und der Qualifikationskontrolle eines Außendienstmitarbeiters verantwortlich.

**Komplementaritäten im
Kontrollsystem**

Die koordinierte Ausgestaltung eines betrieblichen Kontrollsystems erfordert einen Kompromiß zweier entgegengesetzter Verbundeffekte, nämlich den Ergänzungs- und Ersetzungsrelationen zwischen Kontrollhandlungen: Im Falle der **Ergänzung** vollzieht sich die Kontrolle über mehrere Stationen (Kontrollwege), etwa Fortschritts- und Endkontrolle, Verhaltens- und Ergebniskontrolle oder Prüfung von Abteilungsergebnissen und von Arbeitsplatzergebnissen. Von einer solchen (sequentiellen) Kombination erwartet man sich eine verbesserte Aufklärung (z. B. verursachungsgerechte Zurechnung), verstärkte Motivation und erweiterte Möglichkeiten des korrigierenden Eingriffs. Im Falle der **Ersetzung** vermindert die Durchführung einer Kontrollhandlung die Notwendigkeit der Durchführung einer anderen Kontrollaktivität oder tritt ganz an deren Stelle. Nicht nur Kostenüberlegungen, auch Motivationsaspekte sprechen für eine derartige Verkürzung der Kontrollwege. Sie läßt sich beispielsweise bewerkstelligen durch **Schwerpunktkontrollen** der kritischen betrieblichen Bereiche („Engpaßsektoren“) oder durch Konzentration auf Ergebniskontrollen unter Verzicht auf Verhaltenskontrollen.

**Substitutionalitäten im
Kontrollsystem**

Frage 2: Welche Einflußgrößen wirken auf die Entscheidung zwischen Verhaltens- und Ergebniskontrolle ein?

III. Kontrolle als Baustein des betriebsbezogenen Lenkungssystems**1. Kontrolle als Managementfunktion**

Die Kontrolle kann ihre Orientierungsaufgabe nur dann erfolgreich erfüllen, wenn sie in das umfassende Managementsystem eingegliedert ist. Diese Integrationsnotwendigkeit betrifft zunächst das Zusammenspiel zwischen der Kontrolle und den anderen Etappen (Phasen) betrieblicher Problemlösungsprozesse. Das Grundmodell für die Integration bildet hier der aus der Kybernetik stammende **Regelkreis** („Managementzyklus“). Im Rahmen der Regelungskonzeption trifft man auf zwei konkurrierende Vorstellungen einer integrierten Kontrolle (vgl. Abb. 3).

**Diagnose- und
Sicherungskonzeption**

Diagnose- und Sicherungskonzeption führen offensichtlich jeweils zu unterschiedlichen Positionierungen der Kontrolle innerhalb integrierter Informations- und Managementsysteme, insbesondere im Rahmen eines **Controlling**. Ein der Idee der **(Willens-)Sicherung** verpflichtetes, „kontrollzentriertes“ Controlling setzt Erfahrungen direkt („**einstufig**“) in Maßnahmenentwürfe um. Es läßt dabei keinen Raum für neuartige, von den bisherigen Maßnahmen signifikant abweichende Problemlösungen, sondern beschränkt sich auf konservative Korrekturen am Altbestand betrieblicher Problemlösungen. Ein Controlling, das sich an die **Diagnosekonzeption** anlehnt, ist **zweistufig** aufgebaut: Kontrollinformationen gehen in die erste Stufe (Diagnose) ein und geben in erster Linie Auskunft über

Konzeption Kennzeichen	Diagnosekonzeption	Sicherungskonzeption
Integrationsobjekte	Kontrolle und Problemerkennung	Kontrolle und Planung
Input- und Output- Informationen	Verarbeitung von retrospektiven Abweichungen (Lageprognosen (Soll-Wird-Abweichungen))	Wirkungsaussagen (Soll-Ist- zu Wirkungsprognosen (Effizienzbeurteilungen))
Beitrag	Handlungsaufforderungen (Problemdefinitionen)	Handlungsmöglichkeiten (Maßnahmenempfehlungen)
Anwendungsbeispiele	Fruhwarnsysteme	Planungs- und Kontrollrechnung (PuK)
Stärke	Erfahrungsorientierte Aufklärung über zukünftige Handlungsnotwendigkeiten	Konstruktive Beiträge in Form direkter Maßnahmenempfehlungen
Schwäche	Keine (direkten) Maßnahmenempfehlungen	Konservativer Charakter der Maßnahmenempfehlungen ("Korrekturmaßnahmen")

Abb. 3: Diagnose- und Sicherungskonzeption integrierter Kontrolle

Handlungserfordernisse (Probleme). In der zweiten Stufe (Planung) werden die Erfahrungen mit bereits geprüften Handlungsalternativen berücksichtigt. Zusätzlich ermöglicht eine explizite Phase der Alternativensuche (Heuristik) die Erweiterung des Maßnahmenspektrums um neuartige Instrumente.

Frage 3: Was trägt die Kontrolle gemäß der Diagnose- bzw. der Sicherungskonzeption zum Controlling bei?

Abstimmung von Vorbereitung und Nachbereitung

2. Kontrolle als Personalführungsfunktion

Fremdkontrolle, die sich als **realisationsnachbereitende** Verhaltensbeeinflussung versteht, bedarf einer Abstimmung mit den **realisationsvorbereitenden** Führungsmaßnahmen. Zur Erfüllung dieser Integrationsforderung müssen in den beiden Phasen einheitliche Führungsmittel und Mittel für die Handhabung interpersoneller Konflikte zum Einsatz gelangen. Dies gilt sowohl für die Beeinflussung der **werthaltigen Verhaltensdeterminanten** (Anreizwerte, Arbeitseinstellungen, subjektive Leistungsstandards, Motive usw.) als auch der **kognitiven Verhaltensdeterminanten** (Erwartungen, subjektive Erfolgswahrscheinlichkeiten, Attribuierungsmuster, subjektive Erklärungsmodelle usw.), die zusammen das Verhalten des Kontrollobjekts bestimmen. Es ist mit anderen Worten sicherzustellen, daß die herangezogenen Informationen (Daten, Erklärungsmodelle, Argumente usw.) und die verwendeten Beeinflussungsbasen, insbesondere die **Anreize** (Zusagen, Androhungen) im Rahmen der Durchsetzung und die **Sanktionen** im Rahmen der Kontrolle, übereinstimmen.

Übereinstimmung von Anreizen und Sanktionen

Zusätzlich zur inhaltlichen Übereinstimmung ist durch eine geeignete zeitliche Abstimmung (Einbindung) dafür Sorge zu tragen, daß Rückmeldungen über Erfolg bzw. Mißerfolg (z. B. in Kritikgesprächen) möglichst prompt erfolgen, da ansonsten die Effizienz der Lernprozesse beeinträchtigt sowie eine gerechte und zugleich motivierende Sanktionierung unmöglich gemacht wird.

Frage 4: Welche Bedeutung besitzen subjektive Sachverhalte für eine führungsorientierte Kontrolle?

Konzeptionen integrierter Überwachung

3. Kontrolle als Überwachungsfunktion

Betriebliches Geschehen wird nicht nur unter dem Blickwinkel der **Ziele des Betriebes**, sondern auch anhand der Erwartungen externer und interner Betriebsträger und deren „**Ziele für den Betrieb**“ beurteilt. Kontrolle ist mithin nur ein Baustein eines umfassenden betriebsbezogenen Überwachungssystems, das u.a. die eingangs erwähnten Überwachungsphänomene der externen Revision, Gewerbeaufsicht, Aufsichtsräte, Betriebsprüfung usw. enthält. Aus dieser Vielfalt von Überwachungsvorgängen ein und desselben Überwachungsobjekts ergibt sich ebenfalls ein Integrationsproblem. Das Spektrum der Integrationsideen reicht hier von der gegenseitigen Überwachung der Überwachungsvorgänge (**Meta-Überwachungskonzeption**) über die Aufteilung der gesamten Überwachungsarbeit auf mehrere

**Integration
versus
Integrität
der Überwachung**

Teilsysteme der Überwachung (**Arbeitsteilungskonzeption**) und die Zusammenarbeit zwischen diesen Teilsystemen auf der Basis einheitlicher Überwachungsnormen (**Kooperationskonzeption**) bis hin zur Ausrichtung aller Überwachungsaktivitäten an übergeordneten Erfolgsmaßstäben (**Universalüberwachungskonzeption**). Die Forderung nach **Unabhängigkeit** („Integrität“) der einzelnen Überwachungsvorgänge wirkt hier allerdings als Integrationsbarriere: Sie begrenzt die Hilfestellungen und Beiträge der betrieblichen Kontrolle für andere Überwachungsaktivitäten wie z. B. die Wirtschaftsprüfung.

Literaturempfehlungen:

- FRESE, E.: Kontrolle und Unternehmensführung, Wiesbaden 1968.
HORVÁTH, P.: Controlling, München 1979.
PHOHL, H.-Ch.: Planung und Kontrolle, Stuttgart–Berlin–Köln 1981.
REISS, M.: Integrierte betriebliche Kontrollsysteme, in: RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, Kennzahl 2182, Berlin 1983.
SIEGWART, H./MENZL, I.: Kontrolle als Führungsaufgabe, Bern–Stuttgart 1978.
STEINMANN, H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle, München 1981.
STREITFERDT, L.: Entscheidungsregeln zur Abweichungsauswertung, Würzburg–Wien 1983.
THIEME, H.-R.: Verhaltensbeeinflussung durch Kontrolle, Berlin 1982.
ZÜND, A.: Revisionslehre, Zürich 1982.

Die Beantwortung der Fragen erfolgt im WISU-Repetitorium.