

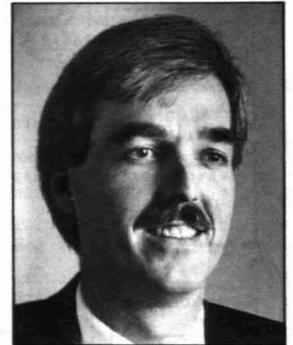
Mit dem Thema »Software aktuell« greift DER WIRTSCHAFTSINGENIEUR ein Problemgebiet auf, das bereits heute und noch verstärkt in der Zukunft für alle Unternehmensbereiche von außerordentlicher Bedeutung ist. In dieser Rubrik werden daher möglichst anwenderorientierte, richtungweisende Softwarekonzepte aus allen Bereichen der betrieblichen Tätigkeit vorgestellt.

## Controlling-Support-System (CSS)

Ein neues Softwarepaket zur Unternehmensplanung und -kontrolle mit PC



◀ Dkfm. Gerhard HUBER,  
Geschäftsführer der Huber Betriebsberatung  
und Datenverarbeitung Gesellschaft m.b.H., Wien



Dipl.-Ing. Dr. techn. Wigbert WINKLER, ▶  
Universitätsassistent an der Technischen Universität Graz

Mit dem CSS wird ein neues Rechnungswesensoftwarepaket der Fa. Huber Betriebsberatung vorgestellt, das für Klein- und Mittelbetriebe neue und vielversprechende Wege geht.

### 1. Planungsdefizit in Klein- und Mittelbetrieben

Wie die jüngsten Untersuchungen im deutschsprachigen Raum beweisen, gibt es in Klein- und Mittelbetrieben ein großes Defizit in der Verwendung von Planungs- und Kontrollinstrumenten. So verwenden z. B. nur 10–15% der Betriebe bis zu 100 Mitarbeitern eine Kostenrechnung in irgendeiner Form (vgl. Schühlsler S. 17, Schmoll S. 104). Betriebe in der Größenklasse von 50–1000 Mitarbeitern verfügen nur ca. 30% über Kostenrechnungen, deren Daten für die Unternehmensführung gut verwendbar sind (vgl. Becker, für den Bereich des Controlling vergleiche hierzu auch Horváth/Gaydoul S. 7 ff).

Diese ernüchternden empirischen Ergebnisse sind nicht ganz verständlich, wenn man bedenkt, daß verschiedene Untersuchungen gezeigt haben, daß Betriebe mit funktionierenden Kostenrechnungen größere Gewinne bzw. eine größere Wirtschaftlichkeit (vgl. Schühlsler S. 34 f., Becker S. 613 f, Potts S. 93 f) und eine geringere Insolvenzhäufigkeit (vgl. Streibel, S. 3) aufweisen. Auch Kropfberger (vgl. S. 618) wies einen hohen positiven Zusammenhang zwischen der Wirtschaftlichkeit einer Unternehmung und dem Entwicklungsstand des Planungs- und Organisationssystems nach.

Hier stellt sich nun die Frage nach den Ursachen des Planungs- und Kontrolldefizits in den Klein- und Mittelbetrieben. Diese sind vielfältig. Als wichtigste Ursachen können die folgenden angeführt werden.

1. Bei der Einführung von EDV-gestützten Planungs- bzw. Entscheidungssystemen ist mit vielfältigen Akzeptanzbarrieren zu rechnen (vgl. u. a. Hamel S. 618 ff, Böcker S. 306 f, Suffel S. 156 f).
2. Der wichtigste Grund für das Auftreten

dieser Akzeptanzbarrieren ist, daß es praktisch keine Aus- und Weiterbildungsangebote gibt, mit deren Hilfe man die vielfältigen Anforderungen der Einführung EDV-gestützter Kostenrechnungs- bzw. Controllingsysteme bewältigen könnte. Es entstehen vielfach Befürchtungen, den neuen, ungewissen Anforderungen nicht gewachsen zu sein (vgl. Gerl S. 159 ff).

3. Das derzeit am Markt befindliche Softwareangebot ist in den meisten Fällen entweder zu einfach gestaltet, um höheren Ansprüchen zu genügen oder zu komplex und zu stark integriert, um für Klein- und Mittelbetriebe erschwinglich zu sein. Die Komplexität der integrierten Programme ruft außerdem viele Akzeptanzbarrieren hervor.

### 2. Neue Softwarekonzepte sind notwendig

Aus diesen Ursachen für den geringen Einsatz von Planungs- und Kontrollsystemen in der Praxis läßt sich die Forderung nach neuen Softwarekonzepten im Bereich des betrieblichen Rechnungswesens ableiten. An ein Standardsoftwarepaket, das für einen möglichst schnellen und problemlosen Ersteinsatz in Klein- und Mittelbetrieben geeignet sein soll, muß eine ganze Reihe von Anforderungen gestellt werden. Als wichtigste sind hier zu nennen:

- Einfachheit in der Anwendung, Anpaßbarkeit an unterschiedliche Auswertungsbedürfnisse
- Einfachheit in der Einführung, problemlose Anpassung an die vielfältigen organisatorischen Gegebenheiten von Klein- und Mittelbetrieben, insbesondere der vorhandenen EDV-Umgebung
- Berücksichtigung der finanziellen Ressourcen von Klein- und Mittelbetrieben

durch günstige Softwarepreise, nicht zu hohe Anforderungen an die Hardware und geringen Beratungs- und Schulungsaufwand

### 3. CSS — Controlling Support System — ein Softwarepaket nach neuem Konzept

Das CSS ist ein Softwarepaket, das Klein- und Mittelbetrieben schnell, einfach und kostengünstig die Planung und Kontrolle ihrer Kosten und Leistungen (Erlöse) ermöglichen soll. Der Begriff Controlling steht für die Planungs- und Kontrolltätigkeit und ist derzeit noch begrenzt auf die Kosten- und Leistungsebene, dem wichtigsten Teil des (kurzfristigen) Controllings.

Das CSS besteht somit aus den Hauptteilen (Abbildung 1):

- Kostenstellenrechnung (flexible Plankostenrechnung, Grenzplankostenrechnung) als Werkzeug der Kostenkontrolle und als Lieferant der Grundlagen für die Kalkulation zu Grenzkosten und zu Vollkosten
- Betriebsergebnisrechnung in Form einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung, gegliedert nach Produktgruppen, Markt Bereichen usw.

#### 3.1 Die Merkmale des CSS-Konzeptes

##### ● Der dezentrale Rechnereinsatz auf einem PC

Die Systemanalyse für das CSS hat gezeigt, daß ein Herauslösen der Betriebsabläufe auf einen dezentralen Rechner möglich ist. Dies ist deshalb möglich, weil das CSS nur von »unkritischen« Datengruppen ausgeht. »Unkritisch« bedeutet in diesem Zusammenhang, daß es sich nicht um Massendaten, sondern um schon aggregierte Daten handelt.

Die dezentrale Verarbeitung aggregierter Daten ermöglicht erst die problemlose Einführung und Anpassung an den jeweiligen Organisationsgrad der Unternehmung so-





| DRUCK-DATUM: 18.09.85            |                       |     | SEITE: 7                |            |            |
|----------------------------------|-----------------------|-----|-------------------------|------------|------------|
| KOSTENSTELLEN - PLANUNGSRECHNUNG |                       |     | GJ=1985/PAW.KS1/D       |            |            |
| KST-NR: 220 AUTOMATEN            |                       |     | BER: VERANT: N.SCHUSTER |            |            |
| ZLN                              | ZEILEN - BEZEICHNUNG  | V-% | VAR-KOSTEN              | FIX-KOSTEN | PLANKOSTEN |
| 010                              | FERTIG-MATERIAL       | 0   |                         |            |            |
| 050                              | HANDELSWARE           | 0   |                         |            |            |
| 080                              | FREMDLEISTUNGEN       | 0   |                         |            |            |
| 090                              | SUMME EINZELKOSTEN    | 0   |                         |            |            |
| 100                              | FERTIGUNGSLOHN        | 100 |                         |            |            |
| 120                              | GK.- FERT.LOHN        | 0   |                         |            |            |
| 130                              | HILFSLOHN             | 50  |                         |            |            |
| 140                              | LOHN-SOZIALRATE       | 100 |                         |            |            |
| 150                              | GEHAELTER             | 0   |                         |            |            |
| 160                              | GEHALT-SOZIALRATE     | 0   |                         |            |            |
| 180                              | SONST. PERS.KOSTEN    | 0   |                         |            |            |
| 190                              | SUMME PERSONALKOSTEN  | 92  |                         |            |            |
| 200                              | ENERGIEKOSTEN         | 100 |                         |            |            |
| 220                              | H+B-MATERIAL          | 100 |                         |            |            |
| 250                              | WERKZEUGE, G.W.W.G    | 50  |                         |            |            |
| 300                              | REP-MAT./ E.- TEILE   | 0   |                         |            |            |
| 310                              | FREMDINSTANDHALTUNG   | 50  |                         |            |            |
| 350                              | FREMDTRANSPORTE       | 0   |                         |            |            |
| 400                              | PORTO/TEL./FERNSEHR.  | 0   |                         |            |            |
| 420                              | RECHTS + BER.KOSTEN   | 0   |                         |            |            |
| 450                              | PATENTE / LIZENZEN    | 0   |                         |            |            |
| 460                              | WERBUNG, REPRaesENT.  | 0   |                         |            |            |
| 470                              | REISEKOSTEN           | 0   |                         |            |            |
| 490                              | PROVISIONEN           | 0   |                         |            |            |
| 500                              | MIETEN                | 0   |                         |            |            |
| 550                              | VERSICHERUNGEN        | 0   |                         |            |            |
| 600                              | KOSTENSTEUERN         | 0   |                         |            |            |
| 610                              | ABGABEN GEB. BEITRAG. | 0   |                         |            |            |
| 650                              | GELD- U. KREDITSFES.  | 0   |                         |            |            |
| 690                              | SONSTIGE KOSTEN       | 0   |                         |            |            |
| 700                              | KALK. ZINSEN          | 0   |                         |            |            |
| 710                              | KALK. WAAGNISSE       | 0   |                         |            |            |
| 750                              | KALK. ABSCHREIBUNG    | 0   |                         |            |            |
| 790                              | SUMME SONST. KOSTEN   | 38  |                         |            |            |
| 800                              | UML. SOZIALWESEN      | 0   |                         |            |            |
| 810                              | UML. EIGENINSTANDH.   | 50  |                         |            |            |
| 820                              | UML. RAUMKOSTEN       | 0   |                         |            |            |
| 830                              | UML. ALLGEM. KOSTEN   | 0   |                         |            |            |
| 840                              | UML. VERW.+ VERTRIEB  | 0   |                         |            |            |
| 890                              | SUMME UMLAGEN (BEL.)  | 13  |                         |            |            |
| 900                              | GESAMTSUMME KOSTEN    | 67  |                         |            |            |
| 910                              | BEZUGSBASIS           | 0   |                         |            |            |
| 915                              | KALKULATIONSSATZ      | 67  |                         |            |            |
| 950                              | ANZAHL D.MITARBEITER  | 0   |                         |            |            |
| 960                              | KOSTEN/ARBEITSPLATZ   | 67  |                         |            |            |

| DRUCK-DATUM: 21.09.85                          |                      |     | SEITE: 7                    |      |          |          |        |
|--|----------------------|-----|-----------------------------|------|----------|----------|--------|
| KOSTENSTELLEN - SOLL-IST-VERGLEICH (IN 1000,-) |                      |     | MO: 04-06 GJ=1985/IAW.KS2/D |      |          |          |        |
| KST-NR: 220 AUTOMATEN                          |                      |     | BER: VERANT: N.SCHUSTER     |      |          |          |        |
| ZLN  | ZEILEN - BEZEICHNUNG | V-% | IST-PER                     | ABW% | SOLL-SUM | IST-SUM  | ABW%   |
| 010  | FERTIG               |     |                             |      |          |          |        |
| 050  | HANDEL               |     |                             |      |          |          |        |
| 080  | FREMDL               |     |                             |      |          |          |        |
| 090  | SUMME                |     |                             |      |          |          |        |
| 100  | FERTIG               |     |                             |      |          |          |        |
| 120  | GK.- F               |     |                             |      |          |          |        |
| 130  | HILFSL               |     |                             |      |          |          |        |
| 140  | LOHN-S               |     |                             |      |          |          |        |
| 150  | GEHAEL               |     |                             |      |          |          |        |
| 160  | GEHALT               |     |                             |      |          |          |        |
| 180  | SONST.               |     |                             |      |          |          |        |
| 190  | SUMME                |     |                             |      |          |          |        |
| 200  | ENERGI               |     |                             |      |          |          |        |
| 220  | H+B-MA               |     |                             |      |          |          |        |
| 250  | WERKZE               |     |                             |      |          |          |        |
| 300  | REP-MA               |     |                             |      |          |          |        |
| 310  | FREMDI               |     |                             |      |          |          |        |
| 350  | FREMDT               |     |                             |      |          |          |        |
| 400  | PORTO/               |     |                             |      |          |          |        |
| 420  | RECHTS               |     |                             |      |          |          |        |
| 450  | PATENT               |     |                             |      |          |          |        |
| 460  | WERBUN               |     |                             |      |          |          |        |
| 470  | REISEK               |     |                             |      |          |          |        |
| 490  | PROVIS               |     |                             |      |          |          |        |
| 500  | MIETEN               |     |                             |      |          |          |        |
| 550  | VERSIC               |     |                             |      |          |          |        |
| 600  | KOSTEN               |     |                             |      |          |          |        |
| 610  | ABGABE               |     |                             |      |          |          |        |
| 650  | GELD-                |     |                             |      |          |          |        |
| 690  | SONSTI               |     |                             |      |          |          |        |
| 700  | KALK.                |     |                             |      |          |          |        |
| 710  | KALK.                |     |                             |      |          |          |        |
| 750  | KALK.                |     |                             |      |          |          |        |
| 790  | SUMME                |     |                             |      |          |          |        |
| 800  | UML. S               |     |                             |      |          |          |        |
| 810  | UML. E               |     |                             |      |          |          |        |
| 820  | UML. F               |     |                             |      |          |          |        |
| 830  | UML. A               |     |                             |      |          |          |        |
| 840  | UML. V               |     |                             |      |          |          |        |
| 890  | SUMME                |     |                             |      |          |          |        |
| 900  | RABATT IN % V.BRTTO  |     | 0,00 %                      |      | 0,00 %   | 0,00 %   |        |
| 930  | ERLM+VSOKO % V.NETTO |     | 0,00 %                      |      | 0,00 %   | 0,00 %   |        |
| 940  | VAR.KOSTEN % V.B-ERT |     | -41,67 %                    |      | -42,01 % | -42,01 % |        |
| 950  | DECK-BEITR % V.B-ERT |     | 58,33 %                     |      | 57,99 %  | 57,99 %  |        |
| 960  | FIX-KOSTEN % V.B-ERT |     | -37,33 %                    |      | -37,14 % | -33,74 % | 9%     |
| 970  | FIXKOSTEN-DECKUNG-%  |     | 156,25 %                    |      | 156,14 % | 171,87 % | 10%    |
| 990  | LAGER-BESTAND        |     | 3.000                       |      | 3.000    | 2.500    | -17% H |
| 995  | KALKULATOR. ERGEBNIS |     | 3.000                       |      | 3.600    | 3.600    | H      |

Abb. 2: Beispiele für Istbilder der Kostenstellenrechnung

Konsolidierung mehrerer Firmen (Konzernbetriebe) auf einfache Weise möglich.

### ● Der mögliche Anwenderkreis für das CSS

Das CSS ist als branchenunabhängiges Paket für die kurzfristige Unternehmensplanung und -kontrolle sowohl für kleinere, mittlere als auch größere Betriebe geeignet. In mittleren Betrieben, die den in dieser Phase sehr schwierigen und teuren Schritt zu einer integrierten EDV-Lösung noch nicht gehen wollen, ist das CSS eine wirkungsvolle Lösung. Die Obergrenze der Einsetzbarkeit kann relativ hoch angesetzt werden, weil die ver-

fügbaren Rechner bereits über eine bedeutende Kapazität und Geschwindigkeit verfügen und beide Größen derzeit auch noch stark ansteigen. Durch geschickte Wahl der Verdichtungsstufen und durch Teilung des Systems auf zwei oder mehrere PC's (getrennte Abrechnung von Teilbetrieben und Zusammenführung der Teilergebnisse zu einer konsolidierten Auswertung) können ebenfalls sinnvolle Formen für große Betriebe gefunden werden.

Aber auch in kleineren Betrieben kann das CSS — sofern ein genügendes Maß an Fachkapazität vorhanden ist — in sinnvoller Weise einer der ersten Schritte zu einer EDV-Durchdringung des innerbetriebli-

chen Planungs- und Informationssystems sein.

### ● Die Grenzen des CSS-Konzeptes

Die vielen augenscheinlichen Vorteile des CSS werden mit einigen Begrenzungen erkauft:

— Die Verwendung von Summendaten bewirkt, daß die Abweichungsanalyse innerhalb des CSS nicht bis auf die Einzelvorgänge herunter möglich ist. Es muß auf Detail-Listen der Quellbereiche zurückgegriffen werden. In größeren Betrieben ist es daher sinnvoll, das CSS im Primärdatenbereich durch ein Datenbanksystem zur genaueren Abwei-



DRUCK-DATUM: 18.09.85

SEITE: 2

LEISTUNGS - ISTABRECHNUNG

MO: 04-06 GJ=1985/IAW.LS1/D

| KST-NR: 220 AUTOMATEN |                      | BER:        | VERANT: N. SCHUSTER |            |
|-----------------------|----------------------|-------------|---------------------|------------|
| ZLN                   | ZEILEN - BEZEICHNUNG | IST-VORJAHR | IST-PERIODE         | IST - JAHR |
| M01                   | MAXIMAL-KAPAZITAET   | 21.600      | 6.000               | 11.400     |
| M11                   | FERTIGUNGSLEISTUNG   | 15.200      | 4.100               | 7.900      |
| M12                   | RUEST-LEISTUNG       |             |                     |            |
| M13                   | NACHARBEITEN         |             |                     |            |
| M20                   | SUMME FERT.LEISTUNG  | 15.200      | 4.100               | 7.900      |
| M30                   | GESAMT-STILLSTAND    | 6.400       | 1.900               | 3.500      |
| M32                   | DAVON REPARATURZEIT  | 1.600       | 600                 | 1.000      |
| M33                   | PERSONALMANGEL       | 2.000       | 700                 | 1.200      |
| M34                   | AUFTRAGSMANGEL       | 1.200       | 300                 | 600        |
| M38                   | SONST.ERF.STZT       |             |                     |            |
| M40                   | NICHT ERF.STILLSTAND | 1.600       | 300                 | 700        |
| M80                   | FERTIGUNG IN % V.MAX | 70,37 %     | 68,33 %             | 69,30 %    |
| M81                   | STILLSTD. IN % V.MAX | 29,63 %     | 31,67 %             | 30,70 %    |
| M82                   | N.E.STZT. IN % V.MAX | 7,41 %      | 5,00 %              | 6,14 %     |

Abb. 3: Ist-Leistungsanalyse einer Kostenstelle mit der Bezugsgröße Maschinenstunden

chungsanalyse zu unterstützen.

- Analog dazu ist der Feinheitgrad der Planung nach unten begrenzt. Die Planung wird auf der Ebene der Zeilen je Kostenstelle oder Ergebnisgruppe vorgenommen. Dieser Detaillierungsgrad reicht in den meisten Fällen aus. Bei Bedarf müßten für einzelne Teilbereiche, z.B. die Umsatzplanung, Planungs-Subsysteme geschaffen werden.
- Bei der manuellen Datenübernahme entstehen an den Datenschnittstellen zusätzliche Fehlerquellen und zusätzlicher Abstimmungsaufwand, die bei voll integrierten Systemen entfallen.

## 4. Das Arbeiten mit dem CSS

Die Durchführung der Rechnung mit dem CSS läßt sich grob in zwei Schritte teilen, nämlich die jährliche Planungsrechnung und die periodische Istabrechnung mit ihren verschiedenen Auswertungen.

### 4.1 Die jährliche Planungsrechnung

Diese läuft im wesentlichen in folgenden Schritten ab:

- Definition verschiedener Planungs-Codes, Festlegung von Preis- und Kostenindizes für die verschiedenen Wertegruppen.
- Planung der Leistung der Kostenstellen und des Leistungsflusses.
- Planung der Primärdaten der Kostenstellen und Kostenträger. Definition der

Variabel-Anteile und der Verteilung über das Geschäftsjahr und Durchführung der Primärdaten-Abstimmung.

- Planung der Umlagenbezugsbasen für jene Kostenstellen, die nicht nach Leistungswerten, sondern nach festen Schlüsseln (m<sup>2</sup>, Kopfbzahl, % usw.) verteilt werden sollen.
- Durchführung der Leistungsverrechnung und der Umlagenrechnung der Planung nach dem Iterationsverfahren mit Auflösung aller Kostenstellen auf Null. Drucken der Umlagen-Nachweise.
- Erstellen der Plansummen-Nachweise für Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung, welche sowohl Primär- als auch Sekundärkosten enthalten.
- Erstellung der Kostenstellenrechnung und der Profit-Center-Ergebnis-Rechnung der Planung mit gleichzeitiger Ermittlung der Kalkulationssätze der Planung (Abbildung 2).

**Dezentrale Verarbeitung aggregierter Daten ermöglicht eine problemlose Einführung und Anpassung an den jeweiligen Organisationsgrad der Unternehmung**

Die Planung kann zu jedem beliebigen Zeitpunkt revidiert werden. Da auch die Sollwerte für den Soll-Ist-Vergleich nicht fortgeschrieben werden, sondern für den Auswertungsmonat und die Summe seit Jah-

resbeginn bei jeder Abrechnung immer wieder neu ermittelt werden, zeigen alle Auswertungen nach Durchführung der Revision die geänderten Ansätze.

Ob die Planung allerdings während des Jahres revidiert werden soll oder als Maßstab für die Beurteilung der Istwerte unverändert festgehalten werden soll, bedarf einer Grundsatzentscheidung der Geschäftsleitung.

### 4.2 Die periodische Istabrechnung

Dabei müssen die folgenden Ablaufschritte durchlaufen werden:

- Überprüfung und Anpassung von diversen Tabellendaten, wie Steuerungstabellen, Verteilungstabellen usw.
- Erfassung von Istsummen über die Tasteratur oder Übernahme an Schnittstellen aus anderen Rechnern. Dabei werden die Daten geprüft und hinsichtlich fixer Kontierungskriterien aus den Steuerungstabellen und den Stammdaten ergänzt, Erfassung von Umbuchungen, zeitlichen und kalkulatorischen Abgrenzungen, Rechnen von zeitlichen Abgrenzungen aufgrund von Tabellendaten, z. B. Ermittlung der Sozialkosten-Zuschläge für Arbeitgeberanteil, Sonderzahlungen usw.
- Drucken der Abstimmungsunterlagen für die Primärdaten im Kosten- und Erlösbereich und Durchführung der Abstimmung zu den Quelldatenbereichen hin.
- Aufbereitung der Umlagenschlüssel



und der Mengen- und Leistungsdaten für die innerbetriebliche Leistungsverrechnung, die wahlweise zu Plankosten, Verrechnungspreisen oder Istkosten (Iterationsverfahren) durchgeführt werden kann.

- Erstellung der Ist-Summennachweise für primäre und sekundäre Kosten bzw. Daten für Kostenstellenrechnung, Leistungsanalyse und Betriebs-Ergebnisrechnung.
- Auswahl und Ausgabe der gewünschten Auswertungen, wobei nur einige wenige Listen ausgedruckt werden müssen. Alle übrigen Auswertungen sind Kann-Auswertungen, die nur bei Bedarf erstellt werden.
- Für jeden Bereich (Kostenstellenrechnung, Leistungsanalyse und Ergebnisrechnung) stehen folgende Möglichkeiten zur Verfügung:
  - Perioden-Istauswertung (Abbildung 3)
  - Soll-Ist-Vergleich (Abbildung 2)
  - Erwartungsrechnung (Abbildung 2)

## Literatur:

- BECKER, H. P.: Einsatz der Kostenrechnung in mittelgroßen Industrieunternehmen — Eine empirische Untersuchung, in: zfbf 37 (1985) 7/8, S. 601—617.
- BÖCKER, F.: Zur Akzeptanz formaler Entscheidungsmodelle im Marketing, in: WiSt 6 (1977) 7, S. 305—312.
- GERL, K.: Analyse, Erfassung und Handhabung von Anpassungswiderständen beim organisatorischen Wandel — Dargestellt am Beispiel für Einführung elektronischer Datenverarbeitung, Dissertation, München 1975.
- HABERSTOCK, L.: Kostenrechnung II — (Grenz-)Plankostenrechnung, Wiesbaden 1978.
- HAMEL, W.: Berücksichtigung von Akzeptanzbarrieren bei der Konstruktion betriebswirtschaftlicher Entscheidungsmodelle, in: DBW 41 (1981) 4, S. 615—625.
- HORVATH, P.; GAYDOUL, P.: Controlling in deutschen Unternehmen — Bericht über eine empirische Untersuchung, in: KRP (1978) 4, S. 7—18.
- KROPFBERGER, D.: Der erweiterte situative Ansatz in der Planungsforschung — Ein-

- satzbedingungen von Marketing und Marketing-Planung in Industrie und Gewerbe, in: Mazanec, J.; Scheuch, F.: Marktorientierte Unternehmensführung, Wien 1985.
- POTTS, A. J.: A Study of the Success and Failure Rates of Small Business and the Use or Non-use of Accounting Information, Ann Arbor 1977.
- SCHMOLL, A.: Kostenrechnung — Nur für Großbetriebe? in: KRP (1978) 3, S. 103—108.
- SCHÜHLER, H.: WIFI-Beratungsaktion »Entscheidungsorientierte Kostenrechnung«, Gesamtauswertung 1980—1983, Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft, Wirtschaftsförderungsinstitut, Wien 1984.
- STREIBEL, G. O.: Insolvenzzursachenforschung — Ein bedeutendes Instrument zur Vermeidung von Unternehmenszusammenschlüssen, in: Beilage zu den »Mitteilungen« des Kreditenschutzverbandes von 1870 vom 10. 1. 1983, S. 2—9.
- SUFFEL, W.: Widerstand von Geschäftsleitslern im Entwicklungsprozeß der strategischen Planung, Thun — Frankfurt am Main 1981.

