

Die Bedeutung von Zukunftsthemen in der Controlling-Lehre

Eine empirische Untersuchung an deutschen Hochschulen

Wolfgang Becker, Robert Holzmann und Markus Brandl



Univ. Professor Dr. Dr. habil. *Wolfgang Becker* Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung & Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und wissenschaftlicher Direktor des Europäischen Kompetenzzentrums für angewandte Mittelstandsforschung.



Robert Holzmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung & Controlling und Lehrbeauftragter an der VWA Nürnberg.



Markus Brandl ist Absolvent des Masterstudiengangs BWL an der Universität Bamberg.

Die Controlling-Lehre bereitet zukünftige Controller auf die Herausforderungen der Praxis vor. Dafür erscheint es folgerichtig, auch zukünftige Herausforderungen für das Controlling in den jeweiligen Curricula zu berücksichtigen. Der Beitrag gibt vor diesem Hintergrund einen Überblick über die von Lehrenden als relevant erachteten Zukunftsthemen sowie deren Einbindung in den Lehrbetrieb.

Stichwörter: Zukunftsthemen, Controlling-Lehre, Controlling-Effizienz, Verhaltensorientiertes Controlling, Controlling-Informationssysteme

1. Die Bedeutung von Zukunftsthemen im Controlling

Ähnlich wie Unternehmen, so müssen auch einzelne Funktionsbereiche oder Berufsgruppen in ihre Erfolgspotentiale investieren, um ihre Existenz dauerhaft sicherstellen zu können. So obliegt es auch dem Controller bzw. dem Controlling sich mit **zukünftig relevanten Entwicklungen** auseinanderzusetzen und sich entsprechend darauf vorzubereiten. *Weber et al.* (z. B. 2012) konnten z. B. über einen mehrstufigen Forschungsprozess, zusammengesetzt aus konzeptionellen Vorarbeiten, Diskussions- und Reflexionsrunden mit Praktikern sowie einer Delphi-Befragung von Experten, zehn wesentliche Zukunftsthemen für das Controlling identifizieren, an denen sich zukünftige Controller orientieren können (vgl. *Abb. 1*).

Betrachtet man die relative Bedeutung der einzelnen Themen (ermittelt via Umfrage von 448 Controllern in der Praxis; vgl. z. B. *Schäffer/Weber*, 2012) konnten schlussendlich, nach Relevanz geordnet, drei Gruppen von Zukunftsthemen identifiziert werden (vgl. *Abb. 2*): (1) die Spitzengruppe (dunkelgrau) mit den Themen der **Controlling-Informationssysteme**, der **Effizienz des Controllings** sowie der **Strategischen Planung**; (2) die Gruppe mittlerer Relevanz (hellgrau) mit Themen wie Compliance, Volatilität, Business Partner sowie Nachhaltigkeit sowie (3) Themen mit untergeordneter Relevanz (weiß). Hierunter fallen Themen wie das Verhaltensorientierte Controlling, der Controllernachwuchs sowie die Integration bzw. Zusammenarbeit von internem und externem Rechnungswesen.

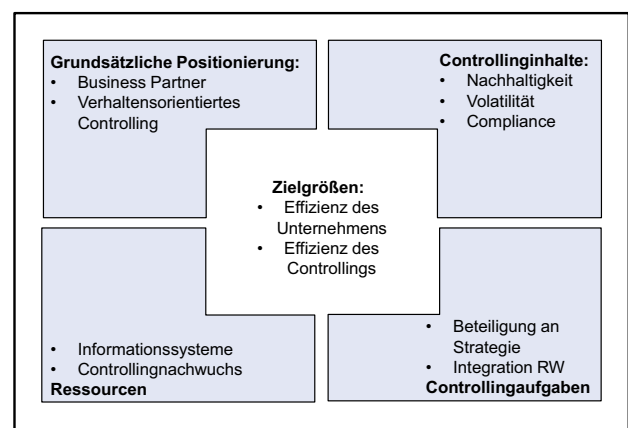


Abb. 1: Zehn Zukunftsthemen nach *Weber et al.* (2012)

Quelle: In Anlehnung an
Goretzki et al. (2011).

Abb. 2: Zukunftsthemen in
Einschätzung von Controllern

Zukunftsthema	Aktuelle Bedeutung	Erwarteter Bedeutungszuwachs
	Mittelwert (Standardabweichung)	Mittelwert (Standardabweichung)
Informationssysteme	5,6 (1,3)	5,6 (1,2)
Effizienz & Controlling	5,4 (1,3)	5,6 (1,2)
Controlling und strategische Planung	4,8 (1,5)	5,3 (1,3)
Nachhaltigkeit	4,5 (1,7)	5,0 (1,5)
Compliance	4,5 (1,6)	5,0 (1,3)
Business Partner	4,4 (1,6)	4,9 (1,5)
Volatilität	4,4 (1,6)	4,7 (1,4)
Verhaltensorientiertes Controlling	4,0 (1,5)	4,7 (1,5)
Controllernachwuchs	3,8 (1,5)	4,4 (1,6)
Integration des Rechnungswesen	3,6 (1,9)	3,7 (1,7)

Nimmt man diese Forschung ernst, so stellen diese Themengebiete die zukünftigen Herausforderungen für Controller dar. Entscheidend für die Existenzberechtigung und den Nutzen des Controllings wird es daher sein, dass sich heutige und zukünftige Controller mit diesen Themen auseinandersetzen und erfolgreich in ihren Controller-Alltag integrieren. Insbesondere interessant erscheint es vor diesem Hintergrund, inwiefern diese Themen bereits heute in der **Ausbildung** zukünftiger Controller berücksichtigt werden. Hierzu gibt es allerdings bislang noch keinerlei Erkenntnisse. Entsprechend will der hier vorliegende Beitrag Ergebnisse einer Studie zur Lehre von Controlling-Zukunftsthemen an deutschen Universitäten und Hochschulen präsentieren und dabei folgende Fragen beantworten:

- (1) Deckt sich die Sicht der Hochschullehrenden hinsichtlich der als relevant erachteten Zukunftsthemen mit derjenigen der Praxis? Wo liegen **Divergenzen**?
- (2) Welche Zukunftsthemen sind bereits mit welcher **Intensität** in der Controlling-Lehre verankert? Welche Zukunftsthemen werden in Zukunft stärker in der Lehre Beachtung finden?
- (3) Worin liegen die **Gründe** für bzw. gegen die Behandlung sogenannter Zukunftsthemen in der gegenwärtigen Lehre?

Insbesondere die erste Frage hat dabei sowohl für Praktiker als auch insbesondere für Controlling-Lehrende besondere Bedeutung. Sollten sich Divergenzen zwischen den in der Lehre fokussierten und den in der Praxis geforderten Themen ergeben, so könnte dies ein erster Anstoß dafür sein, die gegenwärtige Lehrpraxis, sofern deren primäres Ziel in der Ausbildung des Controller-Nachwuchs begründet liegt, zu überdenken.

Zur Beantwortung dieser und der weiteren Fragen wird zunächst kurz in Abschn. 2 die Erhebungsmethodik vorge-

stellt. In Abschn. 3 werden sodann die Relevanzeinschätzungen der Hochschullehrer hinsichtlich möglicher Zukunftsthemen dargestellt. Auch wird hier fokussiert, inwiefern Zukunftsthemen gegenwärtig und zukünftig im Lehrbetrieb umgesetzt werden. Zudem werden die von den Lehrenden vorgetragenen Gründe für und gegen die Behandlung von Zukunftsthemen in der Controlling-Lehre dargestellt. Der Beitrag schließt mit einem Fazit, in dem die wesentlichen Erkenntnisse rekapituliert werden und Anstöße zur Umgestaltung der Controlling-Lehre gegeben werden.

2. Methodik der Erhebung

Um die Bedeutung der Zukunftsthemen in der gegenwärtigen (staatlichen, wie privaten) Hochschullehre, als zentrale Ausbildungsstätte zukünftiger Controller, zu ermitteln, wurden insgesamt **133 Hochschulprofessoren** für die Beantwortung eines elektronischen Fragebogens kontaktiert. Während Controlling an Universitäten meist nur von einer Professorin/einem Professor gelehrt wird, vertreten dieses Themengebiet an Fachhochschulen (FH) in der Regel mehrere Lehrbeauftragte. Um diese gegebene Überzahl der Hochschulen für angewandte Wissenschaften gegenüber Universitäten abzuschwächen, wurde, gemäß der Vorgehensweise von Becker et al. (2011) pro Fachhochschule jeweils nur eine Professorin/ein Professor angeschrieben, die/der Controlling als zentralen Lehrschwerpunkt vermittelt. Insgesamt konnten auf diesem Wege 53 Universitätsprofessoren sowie 80 Fachhochschuldozierende identifiziert werden.

Ergänzend zur Primäranalyse wurde eine **Sekundäranalyse** in Form einer **Modulhandbuchanalyse** der entsprechenden Hochschulen der antwortenden Dozenten durchgeführt. Anhand dieser Untersuchung sollen die Ergebnis-

Abb. 3: Bruttostichprobe und
Rücklauf

Kontaktierte Professoren/Dozenten	Bruttostichprobe	Antwortende Teilnehmer (in % zur Bruttostichprobe)
Universität	53	16 (30%)
Fachhochschule	80	19 (24%)
Summe	133	35 (26%)

se der subjektiven Fragebogenantworten kontrastiert werden. Insgesamt wurden Modulhandbücher von 33 verschiedenen Lehrinstituten untersucht und ausgewertet. Die Handbücher wurden auf den Internetpräsenzen der jeweiligen Hochschule ermittelt, an denen die Studienteilnehmer einen Lehrstuhl leiten, bzw. das Fach Controlling lehren.

3. Ergebnisse

3.1. Was sind Zukunftsthemen des Controllings aus Sicht der Lehrenden?

Zunächst wurden die Hochschuldozierenden in einer offenen Frage nach den für sie als relevant erachteten Zukunftsthemen für das Controlling im Allgemeinen (vgl. erste Spalte Abb. 4) sowie für die Controlling-Lehre im Besonderen (vgl. zweite Spalte Abb. 4) befragt. In Analogie zu den oben zitierten Ergebnissen zeigt sich auch hier, dass **Controlling-Informationssysteme (CIS)** eine wesentliche Stellung einnehmen. Allerdings werden die Themen der Controlling-Effizienz sowie die Verbindung zwischen Controlling und strategischer Planung nur von wenigen als relevante Zukunftsthemen erachtet.

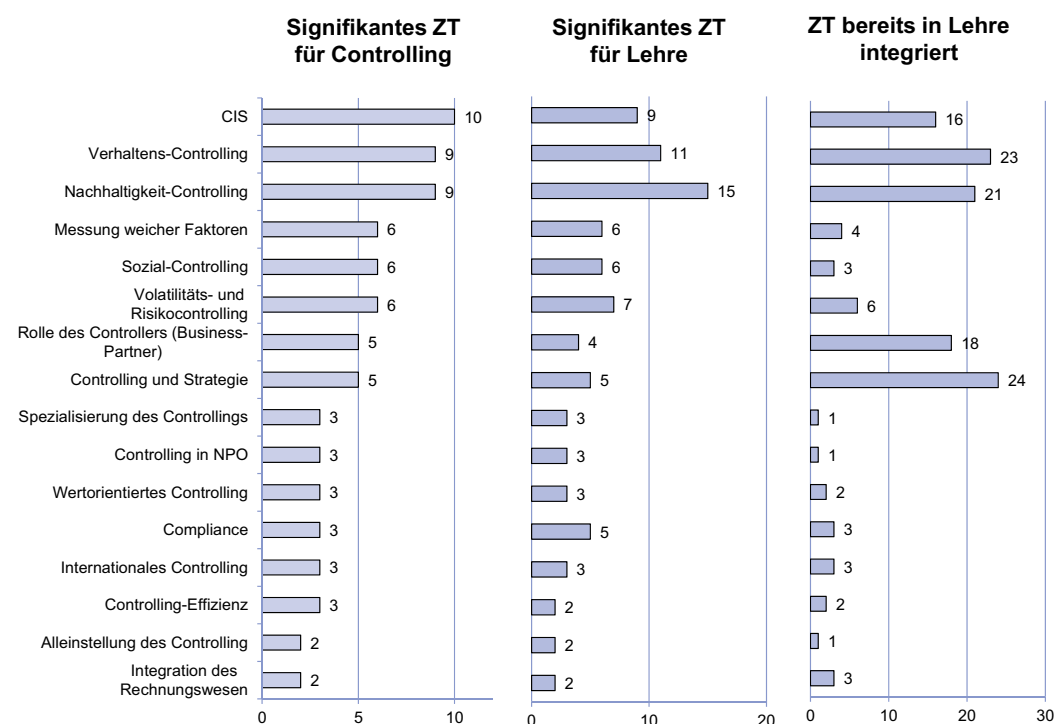
Zur Spitzengruppe derjenigen Themen, die von den meisten Professoren genannt wurden, gehören ferner das **Verhaltensorientierte Controlling** sowie das Thema der **Nachhaltigkeit**. Insbesondere überrascht, dass das Thema der Verhaltensorientierung eine solch zentrale Stellung einnimmt, da sie in der oben zitierten Erhebung unter Praktikern nur geringfügige Relevanz beansprucht. Als weitere wichtige Themen für das Controlling allgemein werden von den Hochschullehrenden die Messung wei-

cher Faktoren, das Sozial-Controlling (z. B. Ethik und Controlling), Volatilitäts-/Risikobeherrschung, die Rolle des Controllers als Business Partner sowie die Verbindung von Controlling und Strategie genannt.

Betrachtet man im Vergleich hierzu die Signifikanz einzelner Themen für die Lehre, so fällt auf, dass das Thema der Nachhaltigkeit im Mittelpunkt steht und im Vergleich insbesondere zu Themen wie CIS und Verhaltensorientierung deutlich zulegt. U.U. kann dieser Fokus damit begründet werden, dass CIS und Verhaltensorientierung auch im Zentrum **anderer wissenschaftlicher Disziplinen** (Informatik, Psychologie, etc.) stehen und folglich inhaltlich etwas mehr Zurückhaltung geübt wird. Auch erwähnenswert erscheint, dass fünf Teilnehmer **Compliance** für ein wesentliches Zukunftsthema für die Lehre erachten, während dies für Controlling im Allgemeinen nur von drei Personen genannt wurde.

Abb. 5 gibt ferner einen Überblick über die Einschätzung von Hochschuldozierenden über die Signifikanz von Zukunftsthemen im Allgemeinen (erst Spalte). Mit einem Mittelwert von 3,6 (72 % von 5) werden die Themen als relevant eingeschätzt, wobei diese Einschätzung mit der **Art der Hochschule** variiert (UNI = 3,33 vs. FH = 3,82; $T = -2,539$; $\alpha < 5 \%$). FH-Dozierende schätzen folglich Zukunftsthemen signifikant wichtiger ein als Universitätsprofessoren. Kein Effekt hingegen kann sich bei der Gegenüberstellung solcher Professoren zeigen, die in der **Praxis** aktiv sind im Vergleich zu denen, die dies nicht sind.

Hinsichtlich der Einschätzung ausgewählter Themen zeigt sich eine Kongruenz mit der in der Einleitung zitierten



Anmerkungen: N=35; Mehrfachnennungen möglich.

Abb. 4: Signifikante Zukunftsthemen (ZT) für das Controlling und die Controlling-Lehre aus Sicht der Dozierenden

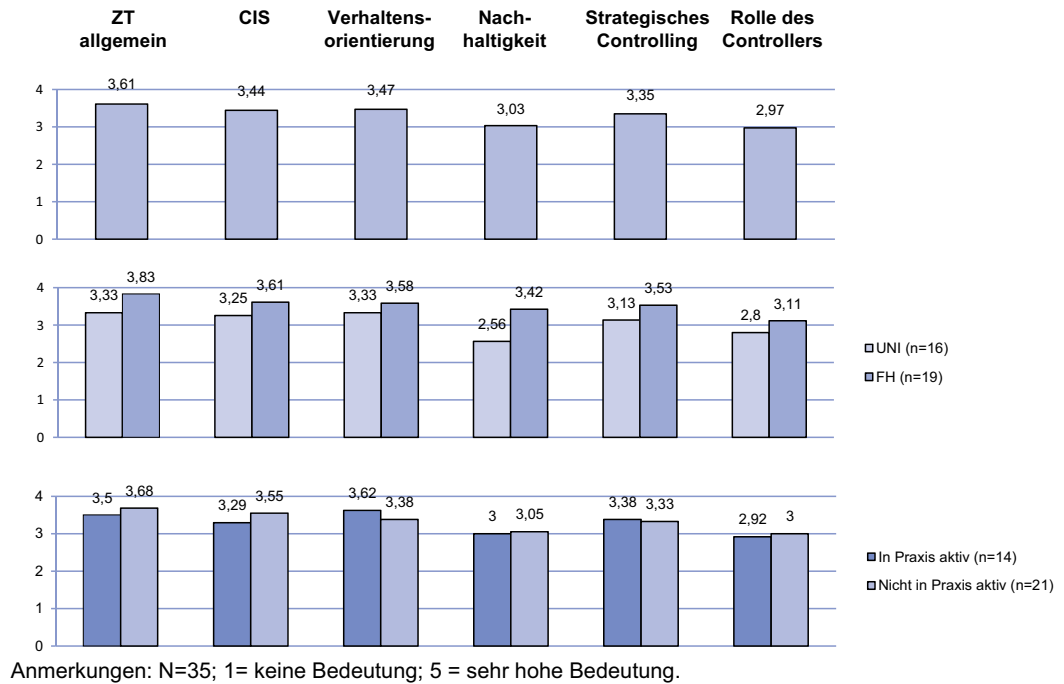


Abb. 5: Einschätzung der Bedeutung von Zukunftsthemen allgemein und von speziellen Zukunftsthemen

Forschung: CIS sowie das Thema Strategie und Controlling beanspruchen hohe Relevanz, während die Themen Nachhaltigkeit und Rolle des Controllers (Business Partner) nur als untergeordnet relevant eingeschätzt werden. Wie schon zuvor und in Abgrenzung zur obigen Forschung zeigt sich, dass das Thema der Verhaltensorientierung für Lehrende eine zentralere Stellung einnimmt als für Praktiker. Betrachtet man schließlich noch signifikante Unterschiede im Hinblick der jeweiligen Institution, so zeigt sich darüber hinaus, dass vor allem das Nachhaltigkeitsthema an Fachhochschulen deutlich relevanter eingeschätzt wird als an Universitäten (UNI = 2,56 vs. FH = 3,42; $T = -3,205$; $\alpha < 1\%$). Hinsichtlich der anderen Themen sowie hinsichtlich der Unterscheidung zwischen in der Praxis aktiven Dozenten konnten ferner keine signifikanten Unterschiede ermittelt werden.

3.2. Wie ist die Umsetzung von Zukunftsthemen in der Lehre?

Hinsichtlich der Frage, inwieweit Zukunftsthemen bereits in der Lehre verankert sind, können die Antworten einer offenen Frage aus Spalte 3 in Abb. 4 entnommen werden. Hier zeigt sich, dass Themen wie **Controlling** und **Strategie**, Nachhaltigkeit, Verhaltensorientiertes Controlling, die Rolle des Controllers sowie CIS bereits eine starke Verbreitung erfahren. Andere Themen hingegen werden in der gegenwärtigen Lehre jedoch kaum behandelt. Insbesondere im Vergleich zur Signifikanzeinschätzung ergibt sich hier eine gewisse Lücke hinsichtlich der Themengebiete Messung weicher Faktoren, Sozial-Controlling (z. B. Ethik) und Volatilität.

Befragt nach dem Umfang, den einzelne Zukunftsthemen bereits einnehmen, haben elf Teilnehmer geantwortet, dass für die erwähnten Zukunftsthemen bereits **eigenständige Module** vorgesehen sind (vgl. Abb. 6). Um zu erfassen,

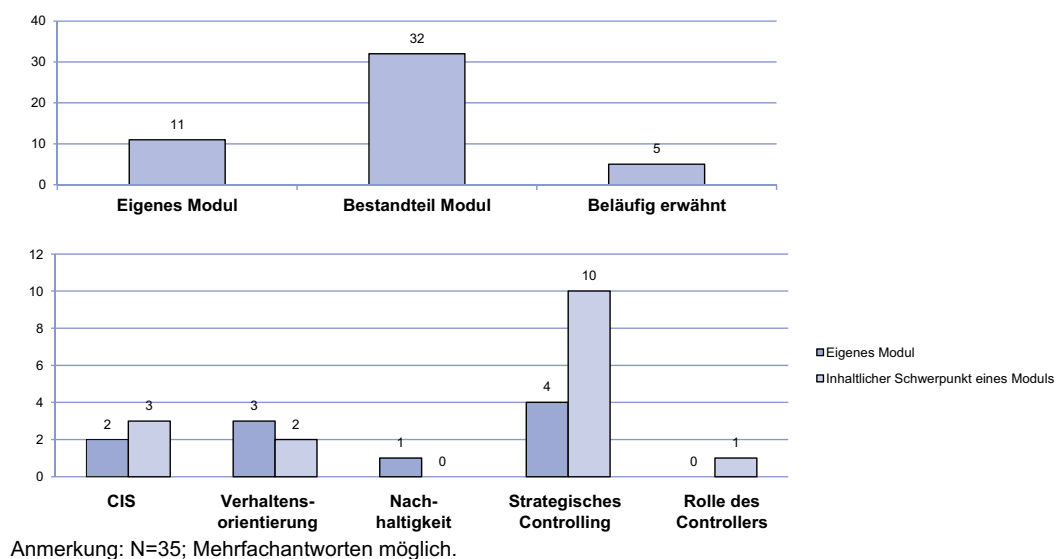
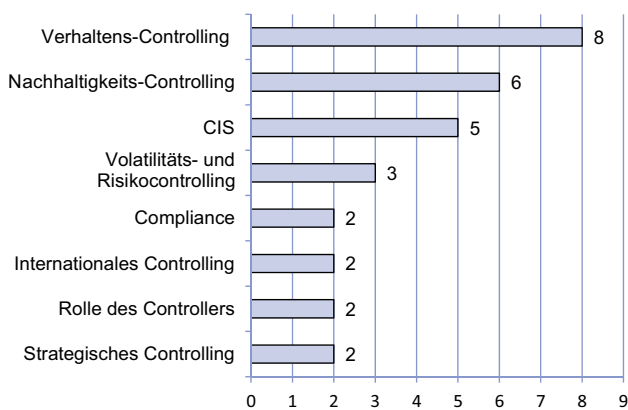


Abb. 6: Art der Verankerung von Zukunftsthemen



Anmerkung: N=35; Mehrfachnennungen möglich.

Abb. 7: Geplante Erweiterung bestehender Themen in der Lehre

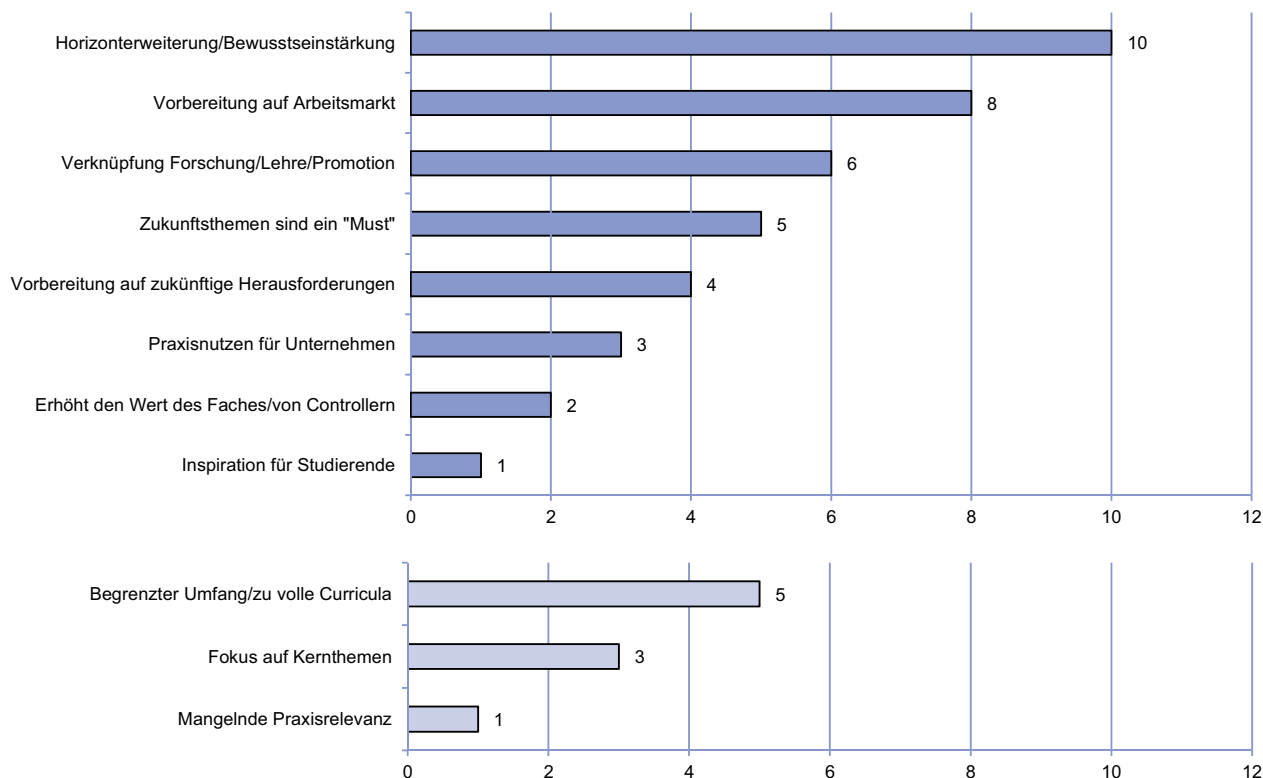
welche Themen in eigenständigen Modulen behandelt werden, wurde eine ergänzende Modulhandbuchanalyse durchgeführt. Hier zeigt sich, dass v.a. dem strategischen Controlling sowie dem Verhaltensorientierten Controlling Module zugeordnet werden.

Wird die Einbindung einzelner Themen als eigenständige Module bzw. wesentliche Schwerpunkte innerhalb von Modulen als Indikator der Relevanz einzelner Themen herangezogen, so kann hier der wesentliche Schwerpunkt des **strategischen Controllings** hervorgehoben werden. In Kongruenz mit den obigen subjektiven Ausführungen zur Einbindung einzelner Themen in den Lehrbetrieb spiegelt

sich die Bedeutung von CIS und Verhaltensorientierung wider. Das Themengebiet des Nachhaltigkeitscontrollings jedoch wird entgegen der Aussagen in Abb. 4 nur selten als eigenständiges Modul bzw. wesentlicher Modulbestandteil behandelt. Dies lässt darauf schließen, dass Nachhaltigkeit quantitativ häufig, jedoch nur selten tiefgehend behandelt wird.

Gefragt nach der **angemessenen Berücksichtigung** von Zukunftsthemen in der Controlling-Lehre antworteten 44 % der Teilnehmer mit ja. Bei dieser Frage zeigen sich jedoch signifikante Unterschiede zwischen Universitäts- und FH-Professoren (UNI = 67 % vs. FH = 23 %; $T = 2,341$; $\alpha < 5 \%$). Während fast zwei Drittel der Universitätsprofessoren davon ausgehen, dass Zukunftsthemen adäquat behandelt werden, befürworten dies nur ca. 23 % der Fachhochschuldozenten. Wenn auch nicht signifikant zeigt sich bei dieser Frage ebenso ein Unterschied zwischen in der Praxis aktiven Dozenten (57 %) und nicht in der Praxis aktiven Dozenten (39 %).

Schließlich wurden die Teilnehmer noch in zwei offenen Fragen gefragt, welche bereits behandelten Zukunftsthemen noch stärker ausgebaut werden sollen (vgl. Abb. 7). Hier zeigt sich, dass insbesondere die Themen des Verhaltenscontrolling, des Nachhaltigkeitscontrolling sowie der Controlling-Informationssysteme eine stärkere **Vertiefung** erfahren sollen. Auch das **Volatilitätscontrolling** wurde, in Übereinstimmung mit der oben identifizierten Diskrepanz, von drei Teilnehmern genannt. Als gänzlich **neu ein-**



Anmerkung: N = 35; Mehrfachnennungen möglich

Abb. 8: Gründe für (■) und gegen (□) die Behandlung von Zukunftsthemen in der Lehre

zuführende Inhalte wurden v.a. das Nachhaltigkeitscontrolling (4-mal) sowie Controlling-Informationssysteme (2-mal) genannt.

3.3. Welche Gründe sprechen für oder gegen die Behandlung von Zukunftsthemen in der Lehre?

Abschließend soll noch kurz auf die Frage eingegangen werden, welche **Gründe** für bzw. gegen die Behandlung von sogenannten Zukunftsthemen in der Controlling-Lehre sprechen (Abb. 8). In Beantwortung einer offenen Frage wurde als wesentlichster Grund für die Behandlung von Zukunftsthemen die **Bewusstmachung** bzw. **Horizontenerweiterung** bezüglich neuartiger Themenstellungen genannt. Nahezu ebenso oft wurde argumentiert, dass die Behandlung von Zukunftsthemen die Studierenden auf zukünftige Herausforderungen im **Berufsleben** vorbereitet. Auch erwähnt wurde, dass die Behandlung von Zukunftsthemen nicht nur den Studierenden Vorteile verschafft, sondern dass auch Unternehmen auf lange Sicht, durch Diffusion neuer Erkenntnisse, von der Behandlung von Zukunftsthemen in der Lehre profitieren.

Werden schließlich noch die Gründe betrachtet, warum von einer Behandlung von Zukunftsthemen Abstand genommen wird, ist ersichtlich, dass dies viele Befragte hauptsächlich auf **begrenzte Kapazitäten** bzw. die bereits zu vollen Curricula zurückführen. Drei Teilnehmer geben an, dass sich die Controlling-Ausbildung primär auf die **Kernthemen** des Controllings zu fokussieren habe.

4. Fazit und Implikationen für die Controlling-Lehre

Die soeben vorgestellte Untersuchung hat gezeigt, dass Zukunftsthemen für die Controlling-Lehrenden eine relative hohe Bedeutung haben. Hierbei war zu beobachten, dass eben jene **Bedeutung** an Fachhochschulen weit höher eingeschätzt wurde als dies an Universitäten der Fall war. Diese geringe Relevanz an Universitäten erklärt womöglich auch die bessere Zufriedenheit von Universitätsdozenten mit der gegenwärtigen Umsetzung von Zukunftsthemen im Lehrbetrieb, da mit steigender Bedeutung der Thematik höchstwahrscheinlich auch der Anspruch an deren Umsetzung steigt.

Insbesondere in der Einschätzung des Nachhaltigkeitscontrollings zeigen sich **thematische Unterschiede** zwischen Universitäts- und Fachhochschulprofessoren. Während in Fachhochschulen das Thema der Nachhaltigkeit bereits einen hohen Stellenwert besitzt, schreiben Universitätsprofessoren diesem Thema nur wenig Bedeutung zu. Wird vor diesem Hintergrund jedoch wiederum auf die Praxis und die in der Einleitung zitierte Studie verwiesen, so zeigt sich, dass insbesondere in der Praxis dem Thema der Nachhaltigkeit in Zukunft eine hohe Bedeutung beigemessen wird.

Im Hinblick der allgemeinen Relevanz einzelner Zukunftsthemen ergab sich sowohl in den offenen als auch

den geschlossenen Bewertungsfragen eine Kongruenz mit der Praxis bezüglich der Relevanz von **Controlling-Informationssystemen**. Als wesentlicher Unterschied zwischen den Einschätzungen der Praxis und den Lehrenden konnten hingegen festgestellt werden, dass einerseits die Lehrenden insbesondere in **Verhaltensthemen** einen wesentlichen Mehrwert erblicken, während andererseits die vorhergehenden Untersuchungen mit Praktikern ergab, dass **Effizienzaspekte** des Controllings in Zukunft besonderer Beachtung bedürfen. Hier jedoch sehen die Hochschullehrenden kaum Bedarf.

Diese Divergenz mag u. U. auf den unterschiedlichen **Wahrnehmungs- und Zielfokus** der beiden Disziplinen „Lehre“ und „Praxis“ zurückzuführen sein. Während es ein zwangsläufiges Anliegen der Praxis ist, nach effizienten Lösungen zu suchen, ist die Lehre/Forschung hauptsächlich auf der Suche nach spannenden, neuen Forschungsthemen, die nicht unbedingt unmittelbaren Praxisbezug erkennen lassen müssen. Während folglich im Thema der Effizienz des Controllings ein unmittelbarer Praxisbedarf zu sehen ist, wird dieses Thema von der Lehre bislang kaum aufgegriffen. Es scheint folglich, dass insbesondere im Thema der Effizienz des Controllings eine Möglichkeit existiert, die gegenwärtige Lehre stärker an den Anforderungen der **Praxis** auszurichten. Insbesondere wenn man sich vergegenwärtigt, dass die wesentlichen Gründe für die Behandlung von Zukunftsthemen darin zu finden sind, die Studierenden auf die zukünftigen Herausforderungen der Praxis vorzubereiten.

Ferner zeigt sich, dass viele der von den Lehrenden als wichtig eingestuften Themen, wie z. B. CIS, Verhaltensorientiertes Controlling, Compliance usw. einen deutlichen Bezug zu **anderen wissenschaftlichen Disziplinen** aufweisen. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, auch im Lehrbetrieb die Interaktion mit anderen wissenschaftlichen Teilgebieten zu fördern. Insbesondere an Universitäten und Fachhochschulen bestehen hierzu zwangsläufig, aufgrund des angebotenen Themenspektrums an Hochschulen, weitreichende Möglichkeiten, die es zu nutzen gilt. **Interdisziplinäre, problemorientierte Veranstaltungen** wären hier wünschenswert.

Schließlich kann aus den Angaben der Dozierenden abgeleitet werden, dass einige Themen, denen durchaus Relevanz beigemessen wird, wie z. B. der Messung weicher Faktoren, dem Ethik- bzw. Sozialcontrolling oder dem Volatilitäts- bzw. Risikocontrolling, kaum Beachtung im Lehrbetrieb beigemessen wird. Insbesondere im Themengebiet des **Volatilitätscontrolling**, welches auch von Praktikern als zukünftig sehr bedeutsam eingeschätzt wird, erscheint eine stärkere Einbindung erforderlich. Forecasts, Frühwarn- und Risikomanagementsysteme sollten entsprechend auch in der Lehre einen stärkeren Fokus erfahren.

Wirtschaftsprivatrecht kompakt.



Von Prof. Dr. Christoph Ann, LL.M. (Duke Univ.),
Dr. Ronny Hauck und Prof. Dr. Eva Inés Obergfell.
2. Auflage 2014. XVIII, 271 Seiten. Kartoniert € 19,80
ISBN 978-3-8006-4829-0 | Neu im August 2014

Portofrei geliefert: vahlen.de/13610323

Die 2. Auflage

behandelt wie auch bisher in kompakter Form die wesentlichen Inhalte und Zusammenhänge des Bürgerlichen Rechts und des Handels- und Gesellschaftsrechts wie u.a.

- Rechtsgeschäftslehre
- Vertragstypen und Verbraucherschutz
- Recht der ungerechtfertigten Bereicherung und Deliktsrecht
- Kaufmannseigenschaft und Vertretung des Kaufmanns
- Handelsregister-, Firmen- und Unternehmensrecht
- Kaufmännische Hilfspersonen und Handelsgeschäfte
- Recht der Personen- und Kapitalgesellschaften.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: **vahlen.de** | Verlag Franz Vahlen GmbH
80791 München | bestellung@vahlen.de | Preise inkl. MwSt. | 163470

Vahlen

Literatur

Becker, W., B. Baltzer, L. Häusser, Die Lehre im Fach Controlling an deutschen Hochschulen. Ergebnisbericht einer empirischen Studie, Bamberg 2011.

Goretzki, L., U. Schäffer, E. Strauß, J. Weber, Zukunftsthemen des Controllings – Erkenntnisse eines empirischen Forschungsprojekts, in: S. Gleich, S. Gänßlein, H. Losbichler (Hrsg.), Challenge Controlling 2015, Freiburg/Berlin/München 2011, S. 95–106.

Schäffer, U., J. Weber, Zukunftsthemen des Controllings, in: Controlling, 24. Jg. (2012), Nr. 2, S. 78–84.

Weber, J., U. Schäffer, L. Goretzki, E. Strauß, Die zehn Zukunftsthemen des Controllings. Innovationen, Trends und Herausforderungen, Band 12, Weinheim 2012.