

Kontextfaktoren der Controlling-Organisation

Die Ergebnisse einer Benchmarking-Studie der Universität Bamberg zeigen neue Entwicklungen im Controlling auf und verdeutlichen, wie sich Unternehmen in diesem Spannungsfeld organisatorisch positionieren können. Eine wichtige Erkenntnis: Um die Controlling-Organisation optimal auszurichten, sollten Kontextfaktoren wie Unternehmensgröße, Branche und Familie analysiert werden.

Wolfgang Becker, Patrick Ulrich, Alexandra Fibitz

Neue, innovative Entwicklungen wie zum Beispiel Industrie 4.0 stellen auch das Controlling vor ganz besondere Herausforderungen. Die auf Wertschöpfung gerichtete Ausgestaltung des Controllings im Unternehmen wird folglich zu einem bedeutenden Schwerpunkt für Theorie und Praxis. Schäffer und Weber (2015, S. 185) verdeutlichen den steigenden Druck auf das Controlling durch die Erfassung der zehn bedeutendsten Zukunftstrends.

Im Fokus vieler Studien stehen dabei in jüngster Zeit auch die organisatorischen Herausforderungen für das Controlling. Ein exaktes Zukunftsbild lässt sich jedoch kaum prognostizieren. Aus diesem Grund sollten nach Gleich und Michel die auf das Controlling einwirkenden Kontextfaktoren frühzeitig analysiert und in einem weiteren Schritt mögliche Szenarien und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten abgeleitet werden (2007, S. 23).

Zur situativ optimalen Ausrichtung der Controlling-Organisation ist für Unternehmen eine Analyse der Kontextfaktoren einer Controlling-Organisation sinnvoll. Eine Benchmarking-Studie der Universität Bamberg aus dem Jahr 2015 beleuchtet die aktuellen Trends – zum Beispiel die Errichtung von Shared Service Centern (SSCs) und Reporting Factories – und zeigt auf, wie diese Organisationsformen im Controlling eingesetzt werden können.

Die Controlling-Organisation gestalten

Zu den Determinanten des Controllings zählen drei Extremtypen:

Standardisierung versus Differenzierung

Zunächst wird zwischen Standardisierung und Differenzierung unterschieden. Unter Standardisierung wird die Vereinheitlichung von Controlling-Elementen verstanden (vergleiche Ziener 1985, S. 136). Hierzu zählt auch die Anpassung von Controlling-Prozessen (vergleiche Horváth/Gleich/Seiter 2015, S. 381). Die Standardisierung selbst kann als Prozess betrachtet werden, der vor allem zur Zielerreichung im Unternehmen beiträgt (vergleiche Hoffjan/Weide 2006, S. 391). Durch die Wiederholung von Abläufen soll die Standardisierung letztlich zum Eintreten von Routine führen (vergleiche Hill/Fehlbaum/Ulrich 1989, S. 266 ff.).

Vor allem in den Bereichen der Planung, Kontrolle und Informationsversorgung ist es sinnvoll, eine standardisierte Vorgehensweise zu wählen und Vorteile wie zum Beispiel Synergieeffekte und Informationstransparenz zu nutzen (vergleiche Horváth/Gleich/Seiter 2015, S. 395). Aufgrund der Globalisierung und der starken Vernetzung von Wertschöpfungsketten ist in den letzten Jahren der Trend zu einer zunehmenden Standardisierung im Controlling zu konstatieren (vergleiche Weber/Schäffer 2013, S. 110).

Die erwähnte WHU-Zukunftsstudie von Schäffer/Weber (2015, S. 188 f.) zeigt, dass der Standardisierungsgrad von Controlling-Prozessen bereits heute relativ hoch ist und dieser Wert in den nächsten Jahren weiter steigen wird. Zum Zeitpunkt der Untersuchung lag der durchschnittliche Standardisierungsgrad der Prozesse im Controlling auf einer Skala von eins bis sieben bei 4,5. Diese Standardisierungstendenzen gelten dabei als unumgängliche Voraussetzung für weiterführende Schritte wie zum Beispiel die



Prof. Dr. Dr. Wolfgang Becker

ist Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Unternehmensführung und Controlling an der Universität Bamberg.



Prof. Dr. Patrick Ulrich

lehrt Unternehmensführung und -kontrolle an der Hochschule Aalen und ist Privatdozent an der Universität Bamberg.



Alexandra Fibitz

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Aalen.

Wolfgang Becker
Universität Bamberg, Bamberg, Deutschland
E-Mail: ufc@uni-bamberg.de

Patrick Ulrich
Hochschule Aalen, Aalen, Deutschland
E-Mail: patrick.ulrich@hs-aalen.de

Alexandra Fibitz
Hochschule Aalen, Aalen, Deutschland
E-Mail: alexandra.fibitz@hs-aalen.de

Zusammenfassung

- Die Controlling-Organisation bewegt sich in einem sehr schwer zu überblickenden Spannungsfeld verschiedener Einflussfaktoren.
- Aktuelle Entwicklungen wie Big Data und Industrie 4.0 verkomplizieren die Situation noch weiter.
- Abhilfe kann die Analyse anhand der Determinanten Standardisierungsgrad, Zentralisationsgrad und Integrationsgrad schaffen.

zunehmende Automatisierung sowie Zentralisierung von Prozessen (vergleiche Gleich 2015, S. 9). Das Pendant zur Standardisierung ist die Differenzierung, die eine situationsabhängige Behandlung von Prozessen und Situationen beschreibt (vergleiche Ziener 1985, S. 136).

Zentralisation versus Dezentralisation

Zuspruch findet auch die Unterteilung in ein zentrales und dezentrales Controlling. Nach Horváth, Gleich und Seiter (2015, S. 380) ist unter Zentralisation und Dezentralisation die Zusammenfassung beziehungsweise Trennung von Teilaufgaben hinsichtlich eines Aufgabenmerkmals auf einer bestimmten Hierarchieebene zu verstehen. Die Implementierung von SSCs wird mitunter mit dem Prinzip der Zentralisation gleichgesetzt. Dem widersprechen Klingenbiel und Andreas (2006, S. 38) und konstatieren vielmehr, dass mit SSCs versucht wird, Vorteile der Dezentralisation von den üblichen Nachteilen zu trennen.

Segregation versus Integration

Unter Segregation wird nach Kutschker und Schmid die organisatorische Trennung des Controllings für das Inland und für die Auslandsgesellschaften verstanden (2005, S. 493).

Ein segregiertes Controlling gibt es zumeist in Unternehmen, in denen auch das Gesamtunternehmen eine organisatorisch abgegrenzte internationale Division besitzt und diese neben Funktionalbereiche einordnet (vergleiche Scherm/Süß 2001, S. 163).

Die wichtigsten Trends im Controlling

Die Etablierung spezieller Controller-Stellen nimmt tendenziell mit steigender Unternehmensgröße zu (vergleiche Becker/Baltzer/Ulrich 2014, S. 180). Ein Unternehmen wird jedoch nicht nur von der Größe, sondern von vielen anderen Kontextfaktoren wie zum Beispiel Branche und Familie beeinflusst (vergleiche Hiebl et al. 2015). Welche der Ausprägungen der Controlling-Organisation für ein Unternehmen am besten geeignet sind, ist situationsbedingt und unternehmensspezifisch zu entscheiden.

Zu den Trends, die sich aus einer zunehmenden Standardisierung im Controlling ergeben können, zählt unter anderem die Einrichtung von SSCs. Grundsätzlich versteht man unter SSC nach Kagelmann (2001, S. 49) „einen Organisationsansatz zur Bereitstellung von internen Dienstleistungen für mehrere Organisationseinheiten mittels gemeinsamer Nutzung von Ressourcen innerhalb einer Organisationseinheit“.

Gemäß einer KPMG-Studie aus dem Jahr 2013 befassen sich bereits mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen mit der Etablierung von SSCs. Das Controlling bietet sich vorwiegend für die zwei spezifischen SSC-Ausprägungsformen des Centers of Scale und Centers of Expertise an. Als wesentliche Aufgaben zur Auslagerung werden die Kosten- und Leistungsrechnung sowie das Management Reporting genannt. Als positive Wirkungen von SSCs werden vornehmlich Vorteile durch Kosteneinsparungen genannt.

Eine weitere Studie von PwC aus dem Jahr 2014 macht deutlich, dass die Unternehmen in den letzten Jahren durch die Einführung von SSCs deutliche Fortschritte gemacht

Methodik und Zielsetzung der Benchmarking-Studie

Die zugrunde liegende empirische Untersuchung wurde im Zeitraum November 2014 bis Januar 2015 an der Universität Bamberg durchgeführt. Für die Befragung wurde eine Zufallsstichprobe von 1.900 Unternehmen aus der MARKUS Datenbank generiert. Als Filter dienen die Untergrenze von 50 Mitarbeitern und die Obergrenze von 5.000 Mitarbeitern in den Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern und Sachsen. Insgesamt ergab sich ein Rücklauf von 288 Fragebögen. Aufgrund fehlender Angaben konnten insgesamt 261 Fragebögen und damit im Vergleich zu ähnlichen Erhebungen zufriedenstellende 13,7 Prozent der Fragebögen verwertet werden.

haben. Diese Studie kommt zu dem Schluss, dass weiterhin Kostensenkungen, Qualitätsverbesserungen und die Förderung von Transparenz als Hauptziele des SSCs verfolgt werden. Knapp 80 Prozent der Tätigkeiten, die in SSCs verlagert werden, stammen aus dem Bereich des Finanz- und Rechnungswesens.

Weitreichende Einblicke in das Thema Reporting Factory als Spezialform von SSCs erlaubt der Beitrag von Schmitz, Lawrenz und Drerup (2016, S. 427 ff.). Die Autoren verstehen den Begriff Reporting Factory als eine dezidierte Einheit, die allgemein formuliert für die Bereitstellung von standardisierten Berichten zuständig ist. Das mit dem Aufbau einer Reporting Factory verfolgte Oberziel entspricht einer werthaltigen Generierung und Verarbeitung von Daten. Vor dem Hintergrund von Big Data und der Digitalisierung, aber auch angesichts der Herausforderungen im Daten-Management dient eine Reporting Factory dazu, ein Beherrschen der stetig steigenden Datenmengen herbeizuführen und das Linien-Controlling von standardisierten Aufgaben zu entlasten.

Die Faktoren Größe, Branche und Familie

Neben der theoretischen Betrachtung und einer Begutachtung aktueller Trends in der Controlling-Organisation sollen im Folgenden die Ergebnisse aus einer vom Lehrstuhl für Unternehmensführung und Controlling an der Universität Bamberg durchgeführten Benchmarking-Studie vorgestellt werden (vergleiche Becker/Ulrich 2015). Ziel der Studie war es, den Einfluss vorhandener Kontextfaktoren auf die Ausgestaltung der Controlling-Organisation zu untersuchen. Im Fokus lagen dabei hauptsächlich der Aspekt der Branche, unterteilt in Industrieunternehmen und nicht-industrielle Unternehmen, der Einfluss der Familie und der Größe der Unternehmen auf die Controlling-Organisation. Sämtliche Unterschiede wurden mit t-Tests auf dem 95-Prozent-Signifikanzniveau auf Unterschiede überprüft.

Unternehmensgröße

Beim Einflussfaktor Größe wurde zunächst eine Unterteilung anhand der Mitarbeiterzahl vorgenommen. Als groß gelten Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von mehr als 499 Mitarbeitern, wobei die Unternehmen mit weniger als 499 Mitarbeitern in diesem Fall als klein klassifiziert werden. Insgesamt identifizierte die Studie 127 kleine Unternehmen, und 88 befragte Unternehmen konnten der Gruppe der Großunternehmen zugeordnet werden. Der Einfluss der Unternehmensgröße zeigt sich unter anderem daran, dass 63 Prozent

Kernthesen

- In der Unternehmenspraxis gibt es momentan nicht die „eine“ richtige Controlling-Organisation.
- Unternehmen sollten sich über das Spannungsfeld ihrer Umwelteinflüsse bewusst sein.
- Die organisatorische Gestaltung des Controllings muss der Umwelt und auch den Kontextfaktoren entsprechen.
- Der Familieneinfluss wirkt stärker als andere Kontextfaktoren auf die Ausgestaltung der Controlling-Organisation.
- Shared Service Center werden im Controlling bisher nur unzureichend genutzt.

der kleinen Unternehmen berichten, ihr Controlling in der Konzernzentrale zu lokalisieren, wobei demgegenüber nur 47 Prozent der großen Unternehmen eine entsprechende Struktur wählen.

Die Frage danach, wie lange die Controlling-Abteilung bereits existiert, machte deutlich, dass in 32 Prozent der großen Unternehmen der Controlling-Bereich bereits seit über 20 Jahren besteht. Dies stimmt mit der oftmals längeren Unternehmenshistorie von Großunternehmen überein. Demgegenüber existiert das Controlling in kleinen Unternehmen in 24 Prozent der Fälle zumeist zwischen zehn und 15 Jahren und nur nachrangig mit zehn Prozent zwischen 15 und 20 Jahren.

„Aufgrund der Globalisierung und der starken Vernetzung von Wertschöpfungsketten geht der Trend zu einer zunehmenden Standardisierung im Controlling.“

Bezüglich der Zuordnung des Controlling-Bereichs zu einer hierarchischen Ebene ergab die Studie zwischen kleinen und großen Unternehmen keine signifikanten Unterschiede. Die Mitarbeiteranzahl im Controlling ist bei Großunternehmen deutlich höher als bei kleinen Unternehmen. Laut der Untersuchung beschäftigen kleine Unternehmen durchschnittlich drei Mitarbeiter im Controlling, und bei Großunternehmen steigt die Zahl auf durchschnittlich 77 Beschäftigte an.

Handlungsempfehlungen

- Erarbeiten Sie im Führungskreis eine Bestandsaufnahme der internen und externen Kontextfaktoren, die Unternehmensführung und Controlling beeinflussen könnten.
- Stellen Sie den Ist-Zustand Ihrer Controlling-Organisation dar.
- Versuchen Sie nachzuvollziehen, a) ob überhaupt oder b) wann die Controlling-Organisation einem internen oder externen Benchmarking unterzogen wurde.
- Ziehen Sie aus der Kombination von Kontextfaktoren und Gestaltungsdeterminanten der Controlling-Organisation die richtigen Schlüsse.
- Nutzen Sie stärker als bisher Shared Service Center im Controlling, und fokussieren Sie nicht nur Kostensenkungspotenziale, sondern auch Leistungssteigerungen im Sinne von Centers of Expertise.

Signifikant ist demgegenüber, dass die anteilig prozentualen Kosten für das Controlling bei Großunternehmen mit 0,9 Prozent unter denen von kleinen Unternehmen mit durchschnittlich 2,4 Prozent liegen. Was die Einrichtung von SSCs angeht, kann kein signifikanter Unterschied zwischen kleinen

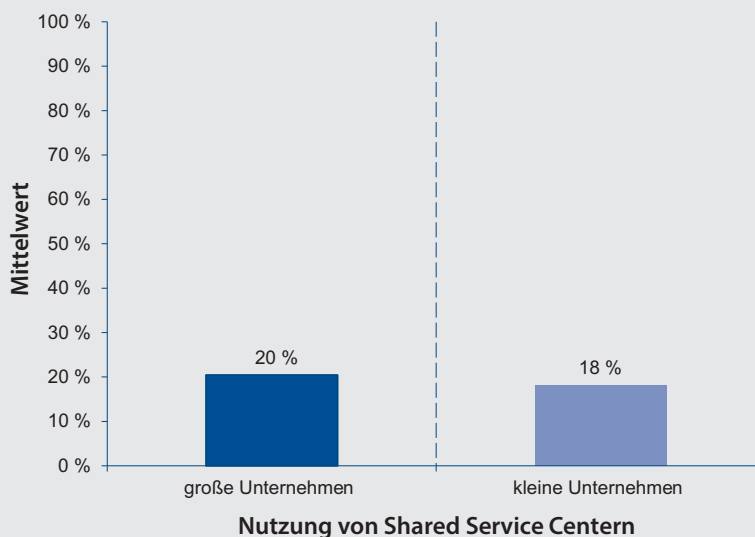
und großen Unternehmen identifiziert werden (vergleiche Abbildung 1).

Industriezugehörigkeit

Betrachtet man den Kontextfaktor Branche im Detail, zeichnet sich ein schwächerer Einfluss auf die Controlling-Organisation ab, als dies im Vergleich zu den zwei anderen Kontextfaktoren der Fall ist. Zunächst wurden die befragten Unternehmen anhand der Branche in Industrie- und nicht-industrielle Unternehmen unterschieden. Nicht überraschend ist dabei, dass sowohl der durchschnittlich erwirtschaftete Gesamtumsatz als auch die Anzahl der Beschäftigten bei Industrieunternehmen deutlich höher ist.

Bei der Frage nach dem Ort der Controlling-Abteilung gaben 51 Prozent der Unternehmen die Konzernzentrale an. Dieser Verteilung folgen auch die befragten Unternehmen aus den nicht-industriellen Branchenzweigen. Hier haben 61 Prozent das Controlling in der Konzernzentrale, Was die Existenz des Controllings als Abteilung in Jahren betrifft, ergeben sich zwischen den Branchenunternehmen keine signifikanten Unterschiede. Auch die Anordnung des Controller-Bereichs in erster, zweiter oder dritter Ebene wurde nur mit leichten Unterschieden beantwortet. Die Frage nach der Nutzung von SSCs schließt sich diesem Ergebnis an. Insgesamt gaben 19 Prozent der Industrieunternehmen an, SSCs zu nutzen,

Abb. 1 Unterschiede bezüglich SSCs zwischen kleinen und großen Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

20 Prozent der nicht-industriellen Unternehmen tun dies auch. Zusammenfassend ist zu erkennen, dass die Branche laut der Studie nur einen schwachen Einfluss auf die Controlling-Organisation aufweist.

Familieneinfluss

Zuletzt wurde der Einfluss von Familienunternehmen oder nicht-familiengeführten Unternehmen auf die Controlling-Organisation untersucht. Ein erster deutlicher Unterschied zeichnet sich in der Einordnung des Controllings in die Unternehmensorganisation ab. Der Großteil der Familienunternehmen mit 77 Prozent gab an, das Controlling in der Konzernzentrale anzusiedeln. Bei nicht-familiengeführten Unternehmen haben 49 Prozent ihr Controlling in der Konzernzentrale (vergleiche **Abbildung 2**).

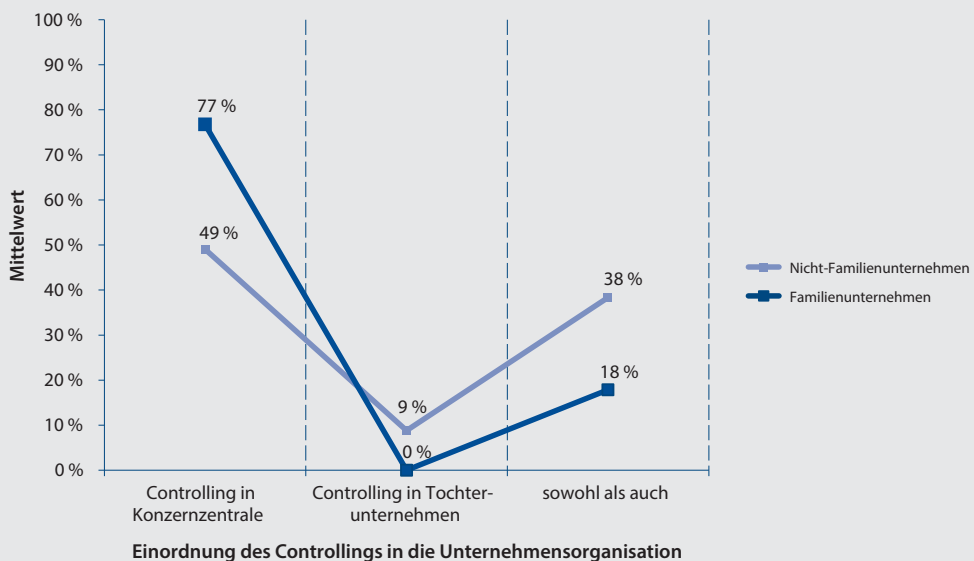
Bezüglich der Existenz des Controllings machten Familienunternehmen vermehrt die Aussage, dass es entweder null bis fünf Jahre (29 Prozent) oder bereits mehr als 20 Jahre (29 Prozent) existiert. Nicht-Familienunternehmen gaben mit 25 Prozent primär eine bisherige Lebensdauer von zehn bis 15 Jahren an. 24 Prozent der nicht-familiengeführten Unternehmen haben Controlling-Abteilungen, die schon seit mehr als 20 Jahren existieren. Bezogen auf die Betrachtung der Ebene, auf der das Controlling angesiedelt ist, ergaben sich variierende Antworten. Familienunternehmen neigen mit

jeweils 38 Prozent zur ersten und zweiten Ebene, bei Nicht-Familienunternehmen ist das Controlling mit 60 Prozent vor allem auf der zweiten Ebene angesiedelt. Nur von 21 Prozent der Nicht-Familienunternehmen wurde die erste Ebene angegeben. Bezüglich der Mitarbeiterzahl im Controlling ergibt sich das recht deutliche Bild, dass in Familienunternehmen durchschnittlich vier Controller beschäftigt sind, als Pendant dazu sind es 43 Mitarbeiter in Nicht-Familienunternehmen. Bezüglich der Controlling-Kosten zeigt sich, dass diese in Familienunternehmen durchschnittlich höher ausfallen als bei Nicht-Familienunternehmen.

„Die Etablierung spezieller Controller-Stellen nimmt tendenziell mit steigender Unternehmensgröße zu.“

Auch bei der Nutzung von SSCs ergibt sich ein klares Ergebnis. Lediglich sieben Prozent der befragten Familienunternehmen gaben an, SSCs zu nutzen. Bei Nicht-Familienunternehmen waren es 23 Prozent. Vergleicht man die Funktionen in SSCs in der Stichprobe, lässt sich feststellen, dass die Buchhaltung an erster Stelle (Familienunternehmen 40 Prozent und Nicht-Familienunternehmen 28 Prozent), die IT (Familienunternehmen 30 Prozent und Nicht-Familienunter-

Abb. 2 Controlling-Organisation in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen



Quelle: eigene Darstellung

nehmen 28 Prozent) und Personalthemen (Familienunternehmen zehn Prozent und Nicht-Familienunternehmen 19 Prozent) an SSCs übergeben werden. In Familienunternehmen wurden auch die Bereiche Unternehmensberatung und Datensicherheit als mögliche Funktionen für SSCs genannt.

Schlussbetrachtung

Die Frage nach der optimalen Organisation des Controllere-Bereichs und der Wirkung bestimmter Kontextfaktoren auf das Controlling ist für Theorie und Praxis von besonderer Bedeutung. Aktuelle Entwicklungen wie Big Data und Industrie 4.0 werden Veränderungen für die Controlling-Organisation mit sich bringen. An aktuellen Entwicklungen wie SSC und Reporting Factory wird deutlich, dass sich Unternehmen vor dem Hintergrund des Spannungsfelds aus Unternehmensgröße, Branche und Familieneinfluss organisatorisch sehr unterschiedlich positionieren. An dieser Stelle scheint der Familieneinfluss deutlich stärker die Controlling-Organisation zu determinieren als die anderen beiden Faktoren. Gerade die Einrichtung von SSCs im Controlling steht noch am Anfang der Entwicklungen. Hier gilt es zudem, die bisher stets postulierte Fokussierung auf Kostensenkungspotenziale aufzugeben und auch Nutzenpotenziale im Sinne der Steigerung der Effektivität aufzugreifen – ein langer und beschwerlicher Weg sowohl für Controlling-Forscher als auch -Praktiker.

Literatur

- Becker, W./Baltzer, B./Ulrich, P. (2014): Wertschöpfungsorientiertes Controlling – Konzeption und Umsetzung, Stuttgart.
- Becker, W./Ulrich, P. (2015): Benchmarking-Studie Controlling, Bamberg.
- Gleich, R./Michel, U. (2007): Organisation des Controlling – Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven, Freiburg im Breisgau.
- Gleich, R. (2015): Moderne Controllingkonzepte – Zukünftige Anforderungen erkennen und integrieren, München.
- Hiebl, M. R. W./Duller, C./Feldbauer-Durstmüller, B./Ulrich, P. (2015): Family Influence and Management Accounting Usage – Findings from Germany and Austria, in: Schmalenbach Business Review, 67 (3), S. 368-404.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1989): Organisationslehre. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, Bern.
- Hoffjan, A./Weide, G. (2006): Organisation des internationalen Controlling: im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung, in: Die Unternehmung, 60 (6), S. 389-406.
- Horváth, P./Gleich, R./Seiter, M. (2015): Controlling, 13. Auflage, München.

Kagelmann, U. (2001): Shared Services als alternative Organisationsform – Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, Wiesbaden.

↓ * Klingebiel, N./Andreas, J. (2006): Outsourcingvarianten im Rechnungswesen, in: Controlling & Management, 50 (1), S. 36-42. www.springerprofessional.de/link/6402674

KPMG (2013): Shared Services für Controlling-Prozesse, <https://www.kpmg.com/DE/de/Documents/shared-services-controlling-prozesse-2013-kpmg.pdf> (letzter Abruf: 12.07.2016).

Kutschker, M./Schmid, S. (2005): Internationales Management, 5. Auflage, Oldenbourg.

PricewaterhouseCoopers (2014): Shared Services – the Edge over, <https://www.pwc.com/mx/es/csc/archivo/2014-02-ssc-report.pdf> (letzter Abruf: 11.07.2016).

Schäffer, U./Weber, J. (2015), Controlling im Wandel – Die Veränderung eines Berufsbilds im Spiegel der zweiten WHU-Zukunftsstudie, in: Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 27 (3), S. 185-191.

Scherm, E./Süß, S. (2001): Internationales Management, München.

↓ * Schmitz, M./Lawrenz, A./Drerup, B. (2016): Reporting Factory in Controllerbereichen, in: Becker, W./Ulrich, P. (Hrsg.): Handbuch Controlling, Wiesbaden, S. 427-458. www.springerprofessional.de/link/10096108

Weber, J./Schäffer, U. (2013): Rationalitätssicherung der Führung – Beiträge zu einer Theorie des Controlling, Wiesbaden.

Ziener, M. (1985): Controlling in multinationalen Unternehmen, Moderne Industrie, Landsberg am Lech.

* Abonnenten des Portals Springer Professional haben kostenfrei Zugriff.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus www.springerprofessional.de zu:

Reporting Factory

Schmitz, M./Lawrenz, A./Drerup, B. (2016): Reporting Factory in Controllerbereichen, in: Handbuch Controlling, Wiesbaden, S. 427-458. www.springerprofessional.de/link/10096108

Statt auf Zufall hoffen ...



... mit Wissen schneller aufsteigen!

Von Produktentwicklung bis Meeting: Vorwärtsschreiten kann man nur mit hochkarätigem Fachwissen. Und das bietet Ihnen Springer Professional, die größte digitale Fachbibliothek für Wirtschaft und Technik. Mit über 1,2 Millionen Volltext-Dokumenten aus Fachzeitschriften und Fachbüchern angesehener Autoren und renommierter

Verlage. Mit aktuellen Beiträgen in komprimierter Form und ständig neuen Inhalten. Mit intelligenten Suchfunktionen, unbegrenztem, mobilen Zugriff und vielen weiteren Vorteilen. Erfahren Sie jetzt mehr und sichern Sie sich einen kostenlosen Testzugang für 30 Tage:

www.springerprofessional.de

Controlling & Management Review Sonderheft 3-2016

Controlling-Organisation - Fit für die Zukunft?

Schaeffer, U.; Weber, J. (Hrsg.)

2017, V, 59 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-15681-7