

Zehn Trends der Unternehmensplanung

Durch die zunehmende Digitalisierung erhalten Führungskräfte schneller entscheidungsrelevante Informationen und können damit besser auf dynamische Entwicklungen reagieren. Das hat auch Auswirkungen auf die Planungsprozesse. Eine Studie hat untersucht, welche Trends sich für die Unternehmensplanung im digitalen Zeitalter abzeichnen.

Ralf Dillerup, Tobias Witzemann, Björn Schröckhaas

Zweifellos haben Unternehmen in den vergangenen Jahren durch die gezielte Abstimmung von Teilplänen, die Vermeidung von Iterationen und den Einsatz von modernen Technologien den Ablauf ihrer Planungsprozesse optimiert. Dennoch dauert die Planung meist lange und verlangt einen großen Erstellungsaufwand. Steht die Planung dann, ist sie oft schon von der Realität überholt. In einem Umfeld mit hoher Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) sind deshalb neue Ansätze für eine effiziente und effektive Planung erforderlich. Welche das sein können, haben die Hochschule Heilbronn und Deloitte in ihrer gemeinsamen Studie „Planung im digitalen Zeitalter“ untersucht. Die Studie basiert auf den Ergebnissen von Mentimeter-Umfragen im Rahmen von Fachvorträgen auf zwei Finanz- und Controlling-Kongressen in 2019 mit insgesamt 115 Umfrageteilnehmern aus Praxis und Wissenschaft von Hidden Champions bis hin zu DAX-30-Konzernen. Der erste, in Ausgabe 3/2019 der Controlling & Management Review vorgestellte Teil der Studie beschäftigt sich mit digitalen Treibern und ihren Auswirkungen auf die Unternehmensplanung (vergleiche Dillerup et al. 2019, S. 46 ff.). In dem in dieser Ausgabe vorgestellten zweiten Teil der Studie geht es um die wichtigsten Trends der Planung sowie den Einfluss digitaler Treiber auf die Planung der Zukunft.

Veränderungen der Unternehmensplanung

Unternehmen sind in Bezug auf ihre Planung mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. Da sind zunächst die traditionellen Herausforderungen wie mangelnde Flexibilität, hoher Ressourcenbedarf oder die unzureichende Verknüpfung von strategischer und operativer Planung. Durch die Digitalisierung kommen neue Herausforderungen hinzu, wie zum Beispiel der Umgang mit beschleunigten Produktions- und Entwicklungszyklen und großen Datenmengen (vergleiche die Abbildung auf Seite 47 in Dillerup et al. 2019).

„Die Ergebnisse zeigen, dass in vielen Fällen das Potenzial der Treiber bei Weitem nicht ausgeschöpft wird.“

Um den Herausforderungen zu begegnen, setzen einige Unternehmen bereits auf digitale Treiber – allen voran auf Big Data, In-Memory Computing und Advanced Analytics. Weitere digitale Treiber sind Robotic Process Automation, Cloud Computing, Künstliche Intelligenz, Industrie 4.0 und Blockchain. Die Ergebnisse zeigen, dass in vielen Fällen diese Treiber nur zurückhaltend verwendet werden und damit ihr Potenzial zur Effizienz- und Qualitätssteigerung von Unternehmen bei Weitem nicht ausgeschöpft wird (vergleiche zum Disruptionspotenzial und Adaptionegrad digitaler Treiber die Abbildung auf Seite 50 in Dillerup et al. 2019). In vielen Unternehmen existiert also ein entsprechend hoher Nachholbedarf.



Prof. Dr. Ralf Dillerup

lehrt Unternehmensführung und
Controlling an der Hochschule Heilbronn.
E-Mail: ralf.dillerup@hs-heilbronn.de



Tobias Witzemann

ist Director im Bereich Finance
Consulting bei Deloitte in Stuttgart.
E-Mail: twitzemann@deloitte.de



Björn Schröckhaas

ist Senior Manager im Bereich Finance
Consulting bei Deloitte in Stuttgart.
E-Mail: bschroeckhaas@deloitte.de

Handlungsbedarf in der Planung ergibt sich aus traditionellen und neuen digitalen Herausforderungen.

Wesentliche Trends der Unternehmensplanung

Auf diesen Ergebnissen aufbauend, wurden für den zweiten Teil der Studie zehn Trends der Unternehmensplanung identifiziert und dann untersucht, wie stark diese durch die digitalen Treiber geprägt werden und wie umfassend Unternehmensplaner diese Trends bereits anwenden (vergleiche **Abbildung 1**). Nachfolgend stellen wir diese im Detail vor. Die ersten Trends wirken sich besonders auf Planungsprozesse und -inhalte aus, gefolgt von solchen, die sich vorrangig mit Technologie, Organisation und menschlichen Fähigkeiten befassen. Der letzte Trend behandelt insbesondere einen kulturellen Aspekt.

Von Bottom-up zu Top-down

Die frühzeitige Einbindung des Managements in einen top-down-orientierten Planungsprozess ist weitverbreitet. Unsere Studie zeigt, dass fast 90 Prozent der Unternehmen diesen Ansatz bereits verwenden oder seine Umsetzung planen. Er ist dabei das Gegenteil von Bottom-up, bei dem sehr zeit- und ressourcenintensiv durch die Einbindung großer Teile der Organisation geplant wird. Jedoch stellt sich bei der Bottom-up-Planung oft erst spät heraus, dass die Planinformationen nicht zu den Erwartungen des Top-Managements passen. Das führt in der Regel zu Iterationen, um Planung und Erwartung zusammenzuführen.

Ein DAX-30-Konzern führt seit einigen Jahren einen „Planungs-Campus“ durch. Dabei treffen sich alle relevanten Führungskräfte an einem Ort, bis die Planung mit funktionsübergreifenden Zielen finalisiert ist. Die Erarbeitung einer gemeinsamen und vollständigen Mittelfristplanung basiert auf Top-down-Vorgaben. Innerhalb von zwei Wochen finalisiert das Management die Planung. Dieses Vorgehen wird durch einen straffen Zeitplan und durch parallel laufende Simulationen der Plandaten unterstützt.

Von Zahlen zu Maßnahmen

Grundsätzlich fokussieren sich viele Unternehmen auf Planergebnisse beziehungsweise geplanten Output. Das VUKA-Umfeld führt jedoch dazu, dass der Trend, Plan-Input-Größen und geschäftsspezifische Treiber in Planungsprozessen zu verwenden, wachsende Bedeutung erlangt. Viele für die Studie befragte Entscheider gaben an, dass sich über ein treiberbasiertes Planungsmodell schnell Szenarien simulieren lassen, die für effektive Planungsdialoge hilfreich seien.

So können in der Öl- und Chemiebranche beispielsweise Rohstoffpreise, Wechselkurse oder Produktvolumina relevante, geschäftsspezifische Treiber sein (vergleiche Witzemann/Dworski 2011, S. 221 ff.). Neben der Fokussierung auf geschäftsspezifische Treiber haben einige Organisationen ihre Planungsaktivitäten zudem insbesondere auf Maßnahmen ausgerichtet, die sie zur Zielerreichung benötigen. Sie nutzen diese, um potenzielle Lücken zwischen den Top-down-Vorgaben und einer Bottom-up-Einschätzung zu schließen. Dabei wird für einzelne Maßnahmen der Effekt auf die Treiber quantifiziert. Mehr als die Hälfte der für die Studie Befragten

stimmt dieser Vorgehensweise zu und drei von fünf Unternehmen planen eine Umsetzung. Bereits ein Viertel der Studienteilnehmer wendet diesen Planungstrend an.

Vom Bauchgefühl zu Fakten

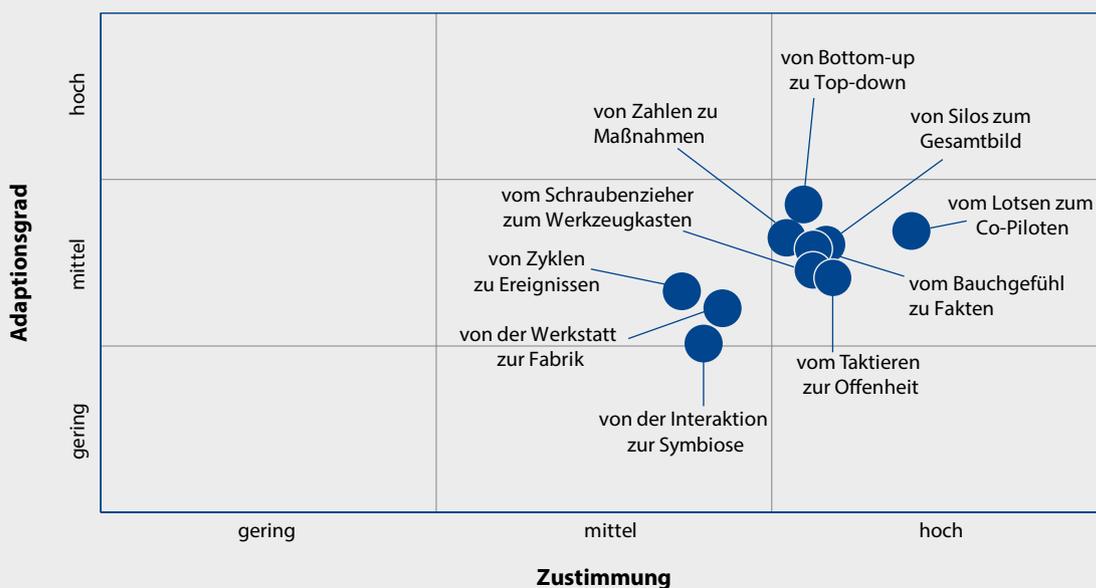
Objektivierende Marktinformationen werden oftmals unzureichend genutzt, die Verantwortlichen gehen eher auf sehr subjektiver Basis vor. Informationen aus Medien, Publikationen oder Datenbanken können verwendet werden, um externe Treiber wie die Marktentwicklung, regulatorische Entwicklungen oder M&A-/Patent-Aktivitäten der Wettbewerber kontinuierlich zu bewerten und damit die Planung zu objektivieren (vergleiche Klein/Schühly/Huang 2019, S. 10 f.). Diesem Trend stimmen knapp 60 Prozent der Studienteilnehmer zu. Etwa ein Viertel der Befragten hat diesen bereits umgesetzt, weitere zwei Drittel planen eine Umsetzung. Beispielsweise entwickelt ein Unternehmen der Automobilindustrie mithilfe Künstlicher Intelligenz Marktszenarien auf Basis externer Treiber und lässt diese kontinuierlich bewerten.

Von Zyklen zu Ereignissen

In einer zunehmend digitalen Welt mit beschleunigten, verdichteten Tätigkeiten und Prozessen müssen Unternehmen ihre Planung stärker als bisher flexibilisieren. Forecasting kann zum Beispiel ereignisbasiert mithilfe von ausgewählten Experten in Unternehmen durchgeführt werden, wenn die Ist-

Die Planung der Zukunft kann flexibler, effizienter und agiler gestaltet werden.

Abb. 1 Zustimmung und Adaptionegrad der Planungstrends



Quelle: eigene Darstellung

Werte wesentlicher Treiber von den bisherigen Planwerten abweichen (vergleiche Zaich/Witzemann/Schröckhaas 2012, S. 29). Eine flexible Form ist eine kontinuierliche rollierende Planung, in der Treiber laufend und mit einem festen, vorausschauenden Zeithorizont aktualisiert werden. 40 Prozent der Unternehmen haben diesen Trend erkannt. Rund 60 Prozent planen eine Umsetzung, während jedes zehnte Unternehmen diese Vorgehensweise sogar schon nutzt.

So hat zum Beispiel ein Industriegüterkonzern aus der Schweiz einen rollierenden Umsatz-Forecast mit einem Zwölf-Monats-Horizont eingeführt und vernetzt damit seine finanzielle Vertriebs- mit der Produktionsperspektive. Dabei wird oftmals auch der Umfang flexibilisiert und der Fokus auf die materiellen geschäftsspezifischen Treiber gelegt. Der Vorteil ist, dass nicht über sämtliche Planungshorizonte hinweg in dem gleichen, oft sehr hohen Detailgrad gearbeitet wird.

„Der Trend, Plan-Input-Größen und geschäftsspezifische Treiber in Planungsprozessen zu verwenden, erlangt wachsende Bedeutung.“

Von Silos zum Gesamtbild

In der Unternehmensplanung sind oft aufwendige Abstimmungen zwischen den Teilplänen einzelner Einheiten notwendig. Doch diese Prozesse, die lange Zeit in eigenen Silos stattfanden, wandeln sich nun zu einem Gesamtbild entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Gründe dafür sind eine bessere Abstimmung der Teilpläne, dass Beteiligte „die gleiche Sprache sprechen“, verbesserte Konsistenz und Vermeidung von Iterationen. Bei einem klassischen Fertigungsunternehmen bedeutet das zum Beispiel, dass die Absatz-, Material-, Produktions-, Personal- und Finanzplanung nun zusammen betrachtet werden. Damit erhalten Unternehmen eine integrierte Sichtweise auf Produkte, Märkte und Kunden. In der Kombination unterschiedlicher Zeithorizonte von der einzelnen Periode bis zum gesamten Lebenszyklus und mit verschiedenen Detailgraden von Sachnummern bis hin zu Material- und Produktgruppen ist so eine umfassende Steuerung möglich. Wichtig ist hierbei sowohl die prozessuale als auch die inhaltliche und systemseitige Integration, die durch eine einheitliche Basis unterstützt wird (vergleiche Epstein/Witzemann/Schröckhaas 2015, S. 91). Etwa zwei Drittel der für die Studie Befragten messen diesem Trend eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung zu; mehr als 60 Prozent der Unternehmen planen eine Umsetzung, und ein Viertel der Studienteilnehmer macht sich diese Entwicklung bereits zunutze.

Von der Interaktion zur Symbiose

Maschinen und vor allem Methoden der Künstlichen Intelligenz können die Planung zunehmend unterstützen. So kann Predictive Analytics automatisiert Vorschläge machen, die dann von Experten validiert werden. Ein deutscher

Automobilhersteller lässt beispielsweise monatliche Absatzprognosen automatisch erstellen und diese bei Bedarf von den Marktbetreuern im Unternehmen anpassen. Insbesondere im Rahmen des Forecastings setzen viele Organisationen zunehmend ein solches Modell ein, es kommt zu einem sehr produktiven Zusammenspiel von Mensch und Maschine. Zum Beispiel leitet ein globales Industriegüterunternehmen automatisiert wesentliche Hebel und Maßnahmen zur Verbesserung des Working Capitals ab (vergleiche Koropp/Treitz 2019, S. 32 f.). Darüber hinaus sind virtuelle Assistenten denkbar, welche die Planungsprozesse koordinieren (vergleiche Friedl 2019, S. 35 f.).

Die Herausforderung bei diesem Trend liegt weniger in der technischen Implementierungsreife als in der Akzeptanz der Nutzer, wie einer der befragten Experten eines DAX-Konzerns betont. Diese Meinung spiegelt sich auch in den weiteren Ergebnissen der Studie wider. Mit nur vier Prozent ist dieser Trend der am seltensten umgesetzte unter den Befragten. Automatisierungspotenziale werden in der Planung bisher nur eingeschränkt gesehen.

Vom Schraubenzieher zum Werkzeugkasten

Integrierte IT-Architekturen mit flexiblen Lösungen unterstützen unterschiedliche Planungszwecke wie zum Beispiel strategische versus operative Planung, aber auch verschiedene Teilpläne in unterschiedlichen Funktionen. So können auch externe Daten in die Planung eingebunden werden. Zusätzlich ermöglichen diese Strukturen, externe Dienste wie spezifische Planungs- und Simulations-Apps zu nutzen. Der Trend geht stark in Richtung Cloud-Lösungen, wobei deutsche Unternehmen aufgrund des Datenschutzes oftmals verhalten agieren. Dies schlägt sich auch in den Studienergebnissen nieder. Denn obwohl mehr als die Hälfte der Teilnehmer den Trend als überdurchschnittlich bedeutsam bewertet, sind fast drei Viertel der Befragten erst in der Umsetzungsplanung und nur 14 Prozent geben an, ihn bereits umgesetzt zu haben.

Von der Werkstatt zur Fabrik

Standardisierung und Automatisierung, die mit der zunehmenden Digitalisierung einhergehen, bieten die Möglichkeit, Planungsaktivitäten in spezifischen Teams zu bündeln. Diesen Trend haben die an unserer Studie beteiligten Entscheider sehr unterschiedlich beurteilt. Während knapp die Hälfte der Befragten diese Entwicklung für bedeutsam hält, sind 14 Prozent der Meinung, dass sie keine Bedeutung für die Planung hat. Insgesamt weisen die Antworten bei diesem Aspekt eine breite Streuung auf. Das liegt an der Besonderheit, dass die Skaleneffekte erst bei größeren Organisationen zum Tragen kommen. So bündelt zum Beispiel ein globaler Life-Sciences-Konzern seine Planung in einem „Capability Center“. Dieses entwickelt neben Governance-Standards vor allem Planvorschläge für Regionen und Geschäftsbereiche. Die Vorschläge werden automatisiert erstellt und mit Experten plausibilisiert. Die Vorschlagswerte werden direkt dem Controlling Business Partner zur Verfügung gestellt. Damit ist der Konzern eines von zehn Unternehmen, das diesen Trend bereits umgesetzt hat. 44 Prozent der Befragten planen eine Umsetzung.

Technologische, prozessuale, organisatorische und kulturelle Aspekte verändern die Planung grundlegend.

Zusammenfassung

- Eine Studie der Hochschule Heilbronn und von Deloitte identifiziert zehn Trends der Unternehmensplanung, die im Zuge der Digitalisierung zunehmend bedeutsam werden.
- Die Trends wirken sich auf unterschiedliche Aspekte in Unternehmen aus, angefangen von Planungsprozessen und -inhalten über Organisation und Technologie bis hin zur Unternehmenskultur.
- Die Umsetzung der Trends in den Unternehmen ist unterschiedlich weit fortgeschritten. Beispiele aus der Praxis zeigen, wie diese angewendet werden können.

Es gibt eine hohe Diskrepanz zwischen Zustimmung und Umsetzung der Planungstrends in der Praxis.

Vom Lotsen zum Co-Piloten

Während der Controller oft stark mit der Datenbeschaffung und -analyse beschäftigt ist, kann er in einer digital vernetzten Welt nun stärker steuernde Aufgaben übernehmen. In dieser Co-Piloten-Funktion ist es ihm möglich, die Planung kritisch zu hinterfragen und Maßnahmenempfehlungen einzubringen. Der Mehrwert dieses Trends entsteht vor allem dadurch, dass der Controller sein umfassendes Verständnis des Geschäftsmodells objektiv nutzt. Diesen Aspekt bestätigen drei Viertel der Befragten und halten ihn damit unter allen Trends für den bedeutsamsten. Allerdings hat ihn nur knapp ein Drittel der Studienteilnehmer bereits umgesetzt. Damit ist die Diskrepanz zwischen Zustimmung und Umsetzung an dieser Stelle besonders hoch.

Ein DAX-30-Konzern führt aktuell eine rollenbasierte Finanz- und Controlling-Organisation ein, in der es eine Governance-, eine Delivery- und eine Business-Partner-Rolle gibt. In diesem Modell wird die Co-Piloten-Funktion im Rahmen der Planung durch die Rolle des Business Partners ausgeführt, während die Delivery-Rolle die Planvorschlagswerte zur Verfügung stellt.

„Für die Ausgestaltung und Kombination der Planungstrends gibt es keinen Königsweg.“

Vom Taktieren zur Offenheit

Anreizsysteme für das Management führen im Sinne einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung oftmals zu dysfunktionalem Verhalten. Das kann durch zu konservatives Planen oder zu geringe Anstrengungen bei der Zielerreichung bedingt sein. Unternehmen können dem entgegenwirken, indem sie Anreizsysteme einsetzen, die herausfordernde und zugleich realistische Ziele fördern. Eine Möglichkeit ist beispielsweise, relative Ziele im Vergleich zu Markt- und Wettbewerbsentwicklungen zu setzen. Zudem können sie Mechanismen fördern, die für eine höhere Genauigkeit von Plan- und Forecast-Informationen sorgen. Durch die Einführung von relativen Zielen hat beispielsweise ein britisches Aerospace-Unternehmen den Aufwand und die Erstellungsdauer für Budgets sehr stark reduziert und eine deutlich höhere Genauigkeit im Forecasting erzielt.

Dieser Trend findet Zustimmung von zwei Drittel der Befragten, ist jedoch nur von knapp einem Sechstel umgesetzt. Die Diskrepanz zwischen Zustimmung und Umsetzung ist damit unter allen Trends mit rund 50 Prozent die größte. Allerdings planen mehr als 60 Prozent der Befragten zumindest schon die Umsetzung.

Empfehlungen zur Gestaltung der Planung

Die Planungstrends haben unterschiedlichen Einfluss auf die verschiedenen Planungsprozesse (vergleiche **Tabelle 1**). So bewirkt zum Beispiel eine Top-down-Vorgehensweise eine deutliche Verbesserung bei der lang- und mittelfristigen Planung sowie beim Forecasting. Eine stärkere Maßnahmen-

Orientierung verbessert insbesondere die Mittelfristplanung und das Forecasting. Dabei gilt generell, dass digitale Treiber oftmals die Basis zur Umsetzung der Trends bilden.

Für die Ausgestaltung und Kombination der Planungstrends gibt es keinen Königsweg. Unternehmen sollten zunächst den Reifegrad der unterschiedlichen Planungsprozesse in ihrem Haus identifizieren. Danach dienen die Trends als Basis, ein Ambitionsniveau abzuleiten, das Prozesse, Organisation, Systeme und Kultur umfasst. Dafür hat sich in vielen Organisationen ein Lab-basierter Ansatz bewährt, der alle wesentlichen Entscheidungsträger einbindet. Auf Grundlage dieses Ambitionsniveaus sind anschließend die jeweiligen Prioritäten festzulegen. In der Regel können Prozesse und Methoden bereits im Vorfeld einer Systemimplementierung weiterentwickelt werden. Das Daten-Management spielt ebenfalls eine wichtige Rolle, da zur Anwendung der neuen Technologien eine integrierte Datenbasis mit harmonisierten Strukturen oftmals erforderlich ist. Neue Technologien sollten anhand kleiner Anwendungsfälle getestet und bei positiven Ergebnissen weiter skaliert werden. So können schnell Erfolge erzielt oder unpassende Ansätze verworfen werden. Mit der Einführung von neuen Enterprise-Resource-Planning-Systemen (ERP-Systemen), zum Beispiel SAP S/4HANA, können weitere Optimierungen der Planung erzielt werden, jedoch ist wichtig, zuvor ein klares Bild über die künftige, integrierte IT-Architektur zu entwickeln. Mit aktiver Unterstützung durch das Top-Management können so Widerstände abgebaut und Veränderungen nachhaltig implementiert werden.

Tab. 1 Einfluss der zehn Trends auf Planungsprozesse

Der Planungstrend hat Einfluss auf			
	Langfristplanung	Mittelfristplanung	Budgetierung	Forecasting
 von Bottom-up zu Top-down	hoch	hoch	mittel	hoch
 von Zahlen zu Maßnahmen	mittel	hoch	mittel	hoch
 vom Bauchgefühl zu Fakten	hoch	mittel	mittel	mittel
 von Zyklen zu Ereignissen	mittel	hoch	mittel	hoch
 von Silos zum Gesamtbild	mittel	hoch	mittel	hoch
 von der Interaktion zur Symbiose	mittel	hoch	mittel	hoch
 vom Schraubenzieher zum Werkzeugkasten	mittel	hoch	mittel	hoch
 von der Werkstatt zur Fabrik	mittel	mittel	mittel	hoch
 vom Lotsen zum Co-Piloten	mittel	hoch	mittel	hoch
 vom Taktieren zur Offenheit	mittel	hoch	mittel	hoch

gering
 mittel
 hoch

Quelle: eigene Darstellung

Schlussbetrachtung

Vor dem Hintergrund der digitalen Transformation werden neben technologischen Aspekten insbesondere prozessuale und organisatorische sowie kulturelle Aspekte die Planung grundlegend verändern. Der wichtigste Trend ist die Entwicklung zum unternehmerisch denkenden und agierenden Controller als Co-Piloten. Wie unsere Studie zeigt, ist die Umsetzung von top-down-orientierten Planungsansätzen von allen Trends am weitesten fortgeschritten. Obwohl die meisten Unternehmen die Planungstrends erkennen, ist die Diskrepanz zwischen Zustimmung und Umsetzung hoch. Im Durchschnitt hat nur eines von 14 Unternehmen die Trends bereits vollständig umgesetzt. Mehr als zwei Drittel arbeiten daran, diese Umsetzungslücke zu schließen, um die Planung flexibler, schneller und einfacher zu gestalten.

Literatur

Dillerup, R./Stoi, R. (2016): Unternehmensführung, 5. Auflage, München.

Dillerup, R./Witzemann, T./Schacht, S./Schaller, L. (2019): Planung im digitalen Zeitalter, in: Controlling & Management Review, 63 (3), S. 46-52.
www.springerprofessional.de/link/16681318

Epstein, R./Witzemann, T./Schröckhaas, B. (2015): Gestaltungsprinzipien für einen erfolgreichen Zielsetzungsprozess im Rahmen der Unternehmensplanung, in: Controlling, 26 (2), S. 89-95.

Friedl, G. (2019): Künstliche Intelligenz im Controlling, in: Controlling, 31 (5), S. 35-38.

Klein, F./Schühly, A./Huang, M. (2019): Reaktionsfähig in stürmischen Zeiten, in: RETHinking Finance, 1 (2), S. 4-13.

Koropp, C./Treitz, R. (2019): Performance Management mit Advanced Analytics, in: Controlling & Management Review, 63 (6), S. 32-38.
www.springerprofessional.de/link/17124706

Witzemann, T./Dworski, E. (2011): Durch szenariobasierte Unternehmensplanung auf Augenhöhe mit dem Business, in: Gleich, R./Gänßlen, S./Losbichler, H. (Hrsg.): Challenge Controlling 2015, Freiburg, S. 219-240.

Zaich, R./Witzemann, T./Schröckhaas, B. (2012): Forecasting in volatilen Zeiten – eine Herausforderung für Unternehmen, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 56 (Sonderheft 2), S. 28-32.
www.springerprofessional.de/link/6403994



SpringerProfessional.de

Planung



Gerdemann, R./Rauh, A./Tran, K. (2019): Planung mit richtigem Fokus, in: Controlling & Management Review, 63 (7), S. 40-47.
www.springerprofessional.de/link/17266260

Schäffer, U. (2015): „Die Entscheidungsträger sitzen sich am Tisch direkt gegenüber“. Im Dialog mit Michael Wilkens, in: Controlling & Management Review, 59 (Sonderheft 1), S. 54-59.
www.springerprofessional.de/link/4340920