Inhaltsverzeichnis

[1. Einleitung 1](#_Toc121476927)

[2. Controlling 2](#_Toc121476928)

[2.1. Grundlagen des Controllings 2](#_Toc121476929)

[2.2. Rolle des Controllings 3](#_Toc121476930)

[3. KMU 4](#_Toc121476931)

[3.1. Begriffserklärung 4](#_Toc121476932)

[3.2. Bedeutung von KMU 5](#_Toc121476933)

[4. Mehrwert des Controllings in KMU 6](#_Toc121476934)

[4.1. Einsatz in der Praxis 6](#_Toc121476935)

[4.2. Nutzen der generiert wird 6](#_Toc121476936)

[4.3. Bestehende Herausforderungen 6](#_Toc121476937)

[5. Fazit 6](#_Toc121476938)

[Literaturverzeichnis 6](#_Toc121476939)

# Einleitung

Die Gesellschafft verändert sich im Laufe der Zeit, so auch die Ökonomie wie auch die darin agierenden Unternehmen. Betrachtet man nun das laufende 21. Jahrhundert, erkennt man, dass es sehr schnelllebig ist, vor allem was die Technik betrifft. Sie hat sich innerhalb sehr kurzer Zeit stark verändert, sowie in vielen Fällen auch verbessert. Innerhalb XX Jahre kamen wir zum Beispiel von der Innovation des mobilen Telefons, zu einem „mobilen Hochleistungsrechner“ mit dem man viele Funktionen abdecken kann, für diese man vor ein paar Jahren noch mehrere Gegenstände brauchte. Dieser Wandel der Technik gibt der Wirtschaft und deren Unternehmen Chancen, welche sie für sich zu Nutze machen können. Die freie bzw. soziale Marktwirtschaft wie sie in den westlichen Ländern vermehrt vorkommt, muss genau diesen Wandel als genau solch eine Chance sehen, aber auch gleichzeitig als Risiko. Denn wenn sie den Sprung verpassen, könnten sie in dieser globalisierten Welt, im Rang abrutschen und ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Eine solche Marktwirtschaft besteht im Ganzen aus einzelnen Akteuren, worunter auch Unternehmen zählen. Unternehmen sind Strukturen welche mit Input einen, über eine Wertschöpfungskette generierten, Output produziert. Diese Wertschöpfungskette bezieht sich auf das Produkt, jedoch werden Unternehmerische Tätigkeiten immer komplexer und erfordern mehr Know-How als früher. Im Laufe der Zeit entwickelten sich Stabstellen, die sich von dem direkten Einfluss in der Produktion oder der Dienstleistung abgrenzt. Als eine davon zählt auch das Controlling.

Im Verlauf dieser Arbeit wird das Controlling genauer erläutert. Addierend dazu, wird sich die Unternehmerschaft, genauer gesagt, die Definitionen der Unternehmensgrößen, angeschaut. Der Hauptaspekt dieser Arbeit verbindet diese zwei Themen, wobei dabei nicht alle Unternehmen eine Rolle spielen, sondern es werden speziell die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) angeschaut. Es wird erörtert, welchen Mehrwert ein Controlling, welches sich erfolgreich in großen Unternehmen etabliert hat, in den KMU bildet.

# Controlling

## Grundlagen des Controllings

Das Controlling hat eine große Gesamthistorie, welche aber speziell in der deutschen Praxis betrachtet noch relativ jung ist. Genauer gesagt, hat das Controlling seine Anfänge im 19. Jahrhundert in den USA, erst um das Jahr 1970 kam die Konzeption nach Deutschland. Erste Erfolge feierte das Controlling in den USA, welche auf die Gründung des "Controller's Istitute of America" 1931 zurückzuführen ist. Heute ist es bekannt als "Financial Executive Institute" oder auch abgekürzt als FEI. (Küpper et al. 2013)

Auch wenn das Controlling schon ein paar Jahrzehnte im Einsatz ist, gibt es weiterhin noch kein einheitliches Verständnis dessen. Das Wort "Controlling" ist in diesem Zusammenhang etwas irreführend, da es implizit eine Kontrollfunktion vermuten lässt. Diese Funktion ist zwar ebenfalls eine Aufgabe des Controllings, dabei bleibt sie aber nur eine von vielen. (Küpper et al. 2013)

Controlling wird in den Firmen für die Planung, Kontrolle und Informationsbeschaffung genutzt. Es bedient sich dabei an gewissen Instrumenten, die unter anderem quantitative Kennzahlen beschreiben, aber auch qualitative. ?nwb Datenbank

Das Controlling wird grob in drei Kategorien gegliedert. Diese werden das normative, strategische und das operative Controlling genannt. Die Controlling-Begriffe sind hierbei die Unterstützenden Funktionen für das jeweilige Management (normativ, strategisch, operativ). Dabei bauen diese Konzepte aufeinander auf. Besser gesagt arbeitet das strategische mit den Vorgaben des normative und das operative mit den Vorgaben des strategischen Controllings bzw. Managements.

Die Rolle des normativen Managements besteht darin, eine passende Unternehmenspolitik in das Unternehmen zu integrieren und auch eine damit einhergehende Unternehmensidentität aufzubauen. Genauer gesagt, werden von ihm u.a. Visionen und Leitbilder erstellt, für die Unternehmenskultur und –umwelt. Der Nutzen darin besteht, indem sich die Stakeholder (vor allem die Mitarbeiter) sich mit dem Unternehmen identifizieren können. (Eschenbach 2019, S. 57f)

Wie bereits erwähnt, liegt die Aufgabe des normativen Controllings darin, das normative Management zu unterstützen. Ihm wird das Ziel gesetzt, dem Unternehmen einen nachhaltigen Fortbestand zu sichern. Dabei bedient es sich an aktuellen Werten, Visionen und anderen Größen, um dieselben weiterzuentwickeln. Sie sollen den aktuellen moralischen Grundsätzen nicht zu fern sein, welche eben nicht statisch sind sondern sich, auch wenn meist langfristig, wandeln. Das bedeutet die kontinuierliche Überarbeitung der Werte u.Ä., enden typischerweise in neue Entwürfe einer Wertecharta, eines Leitbild-, Werte, und/oder Normen-Checks. Somit ist die Informationsfunktion des normativen Controllings qualitativer Art. (Eschenbach et al. 2019, S. 105f)

Das strategische Controlling denkt nicht so grundsätzlich über die Unternehmensphilosophie nach. Es soll dem Management bei der Strategie-Umsetzung /-Planung und /-Kontrolle unterstützen. Diese Strategien müssen aber auch im Einklang der normativen Vorgaben sein. (Eschenbach 2019, S. 189)

In diesem Bereich versucht man so gut wie möglich die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu erarbeiten, aber auch die externen Faktoren Risiken und Chancen müssen analysiert werden. (Eschenbach 2019, S. 219f) Mit den Informationen über interne und externe Einflüsse, werden dann unter anderem SWOT-Szenarien erstellt und ggf. kann dadurch ein strategischer Plan entwickelt werden. (Eschenbach 2019, S. 105f)

Der Letzte Bereich der noch übrig ist, ist das operative Controlling. Die vorherigen Controlling-Begriffe haben ihren Fokus auf einen längeren Zeitraum. Der operative Handlungs- und Reaktionszeitraum liegt im mittel bis kurzfristigen Intervall, denn die Aufgabe im operativen Controlling ist, die Strategie effektiv und effizient im Tagesgeschäft umzusetzen. Ziel dabei ist, durch das Anwenden gewisser Instrumente, dem Unternehmen bzw. der Unternehmensführung, bei der Erreichung der Erfolgs- und Liquiditätsziele zu assistieren. (Eschenbach 2019, S. 257f)

## Rolle des Controllings

Die Grundlagen haben einen groben Blick in das Controlling gegeben, welcher noch sehr allgemein gehalten ist. Wie bereits beschrieben, hat das Controlling nämlich keine einheitliche Definition.

Schaut man sich die Controller der G8-Staaten an, sehen ihre Aufgaben sehr unterschiedlich aus. Auch die Ausbildung dieser ist von Land zu Land verschieden. In England und Canada ist es üblich, dass privatrechtliche Berufsvereinigungen diese Ausbildung durchführen. In Deutschland und China wiederum, ist dies größtenteils Aufgabe der Universitäten. Komplett von den Unternehmen ausgebildet werden Controller u.a. in Japan. Controllern in Deutschland wird dabei gelehrt wie man z.B. Daten-Analysen durchführt oder eine Aufbereitung von Daten vollzieht. In Japan hingegen sind sie klassisch als Datensammler in den Unternehmen aktiv. Somit bedient sich das Controlling in den Ländern auch an unterschiedlichem Ansehen, was die Ausführung ihrer Tätigkeit angeht. (Strauß und Reuter 2019, S. 50f.)

Das Rollenbild kann somit nicht für die Gesamtheit beschrieben werden, jedoch gibt es in der Literatur Tendenzen. Aktuell sieht man vermehrt die Controller und somit das Controlling in der Rolle des Business-Partner. Das steigert die Befugnis und Macht Unternehmensintern, birgt aber Konflikte zwischen Controlling und Management. Durch diesen Zuwachs, steigt die Rolle des Controllings. Nur darf man die alte Rolle, die sich klassisch viel mit Kostenrechnung auseinandersetz, dadurch nicht verwerfen, da die Business-Partner-Funktion weitestgehend als ergänzend der bereits bestehenden Aufgaben fungiert. (Wolf und Heidlmayer 2019, S. 27f.) Business-Partner sind deshalb, aufgrund ihrer höheren Befugnis, was die Geschäftstätigkeiten angeht, näher an den Stellen, welche sich um die strategischen Aufgaben kümmern. (Prof. Dr. Jennifer Kunz und Alessandra Mur 2022, S. 30-32)

# KMU

## Begriffserklärung

Der Begriff kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ergibt sich aus drei verschiedenen Unterkategorien. Diese werden nach dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Kleinst-, kleine und mittlere Unternehmen gruppiert. Kleinstunternehmen werden solche genannt, welche bis zu 9 Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigen und keinen höheren Jahresumsatz von 2 Millionen Euro aufweisen. Die Kleinen Unternehmen haben eine Mitarbeiterzahl von höchstens 49 und einem maximalen Jahresumsatz von 10 Millionen Euro. Die letzten Grenzwerte bekommen die mittleren Unternehmen, welche bei den Werten für die Anzahl der Mitarbeiter eine Beschränkung von nicht mehr als 499 hat und der Umsatz eines Jahres darf gleichzeitig nicht die 50 Millionenmarke überschreiten. Es sollte hier noch zusätzlich erwähnt werden, dass die Definition der Europäischen Union von der obigen etwas abweicht, jedoch nur bei der Mitarbeiterzahl der mittleren Unternehmen. Diese Grenze ist dort weiter unten bei 249 Personen gesetzt. (Lindner 2019, S. 5f)

Dementsprechend sind die Unternehmen mit Werten über diesen Grenzen große Unternehmen.

Die Unterschiede, speziell zwischen KMU und den großen Unternehmen, sind nach dieser Definition der Größenklassen, teilweise naheliegend. KMU sind in ihrer Begebenheit was finanzielle, humane und auch zeitliche Kapital angeht, viel limitierter sind als die großen Unternehmen. Zudem kommt noch, dass sie aufgrund ihrer Größe einen beschränkteren Einfluss auf ihre Umwelt, sprich Konkurrenten, Lieferanten etc., haben. (Kristandl et al. 2015, S. 284f.)

## Bedeutung von KMU

Um die Relevanz der Frage, welchen Mehrwert das Controlling in den KMU biete, zu bestärken, wird man sich die Bedeutung derer anschauen müssen.

Für diese Beurteilung werden hier Daten des Statistischen Bundesamtes verwendet. Infolgedessen sind dadurch nur Rückschlüsse für Deutschland zu ziehen, da diese Daten eben auf den Unternehmen dieses Landes basieren. Nichts desto trotz, bekommt man dadurch einen groben Überblick, welche Wichtigkeit KMU für eine Volkswirtschaft haben können.

Die analysierten Daten reichen dabei vom Jahr 2015 bis 2020. Aus den Daten lässt sich einen Anteil der KMU an der Gesamtzahl der in Deutschland gemeldeten Unternehmen berechnen, welcher sich im Jahr 2020 auf 99,38% beläuft. Zuvor hat sich dieser Wert über die fünf Jahre nur marginal verändert. Ebenfalls interessante Werte zur Einordung von KMU in Deutschland, sind, der Anteil am Gesamtumsatz und der Anteil der Arbeitnehmer. Der Erstgenannte kommt nach der Berechnung auf 30,31%, der Zweitgenannte auf 55,12%. Über die fünf Jahre sind hier etwas stärkere Abweichungen zu erkennen, welche sich aber höchstens um ca. sechs Prozentpunkte ändern.(Statistisches Bundesamt Deutschland - GENESIS-Online: Ergebnis 48121-0001)

Die berechneten Zahlen zeigen nun, auf eine quantitative Weise, die Bedeutung der KMU in Deutschland.

# Mehrwert des Controllings in KMU

## Digitaler Wandel

Die Digitalisierung betrifft heute alle möglichen Bereiche des Lebens. Somit tritt sie auch im Kontext zu KMU aber auch dem Bereich Controlling auf.

Unter Digitalisierung versteht man die Transformation einer ursprünglich analog erbrachten Leistung, in eine komplett oder teilweise digitale Form. (Wolf und Strohschen 2018, S. 58)

Durch die beobachtete Zunahme von Hardware und Software der Betriebe sieht man, dass dieser Prozess in den KMU zurzeit im Gange ist. Es sollte aber erwähnt sein, dass sie sich in unterschiedlichen Ebenen dieses Prozesses, welcher praktisch ein Dauerzustand sein sollte, befinden. (Lindner 2019, S. 15-17) Betrachtet man z.B. die Baubranche, erkennt man dort eine geringere Digitalisierung als in der Informations- und Kommunikationsbranche. Auch zwischen den Größenklassen der Unternehmen gibt es Unterschiede. Die kleinen Unternehmen weisen Vorteile auf in Sachen Produkt und Geschäft Modelle, wobei sie in der Qualifizierung Mängel aufweisen und bei den Mittelständlern bestehen Defizite, wenn es um die Forschungs- und Investitionstätigkeit geht. Die Großen sind in den meisten dieser Punkte gut aufgestellt, jedoch haben sie Probleme in Punkto Produkte. Positiv festzustellen ist, dass die Investitionen generell steigend sind und somit auch der Digitalisierungsgrad, was daran liegt, dass die Unternehmen diesem Thema einen hohen Stellenwert zuschreiben. Natürlich ist die Veränderung wieder branchenübergreifend unterschiedlich und steht in einer Wechselwirkung mit dem individuellen Umsatz. (Papen et al. 2021, S. 4-7)

Ebenfalls das Controlling ist in einem Zustand der Digitalisierung. Der enorme Zuwachs an Bedeutung für Big Data in den Letzen Jahren, spiegelt sich auch im Controller-Wesen wieder. Durch die Hilfe der Datenanalyse, also Descriptive, Predictive und Prescriptive Analytics, sind negative Auswirkungen externe aber auch interner Faktoren besser zu bekämpfen. Dabei sind die Einsatzmöglichkeiten vielseitig. Wenige Beispiele für Analyse-Szenarien sind, unter anderem Betrugserkennung im Finanzbereich oder auch die Analyse von Kunden-Kampanien. Für dieses Vorhaben ist eine gute digitale Umgebung von Wichtigkeit, da für solche Analysen sehr viele Daten benötigt werden um ein signifikantes Ergebnis zu generieren, welches nur durch die Signifikanz den zufälligen Erfolg zumindest minimiert. (Gadatsch 2021, S. 37)

Informationssysteme für Unternehmen gibt es zu genüge. Als beutende Trends werden unter anderem Self Service Auswertungen gesehen. Durch sie können Aufgabe automatiesiert von Personen aufgerufen werden, die es benötigen ohne (in diesem Kontext) Controlling-Ressourcen in Anspruch nehmen zu müssen. Auch die Echtzeitanalyse ist ein Hilfsmittel, welches durch das schnelle Abrufen von Daten, eine zügigere Bearbeitung ermöglicht. Das Cloud-Computing gehört auch zu einem dieser Trends. Mithilfe dessen, ist eine einfachere Vernetzung mit wenig Aufwand erreichbar. Insgesamt lässt sich aber das Implementieren von IT-Systemen im Controllingbereich nicht mit einer Vereinfachung der Arbeit verbinden. Controller sehen sich durch die Digitalisierung u.a. stärker in der Qualitätssicherung herausgefordert, wodurch die Arbeit eher umstrukturiert wird. (Weber et al. 2012, S. 106-109)

## Einsatz in der Praxis

Wichtig zur Erörterung des Mehrwerts ist, das Controlling (bzw.Controlleraufgaben) nicht nur, wie es schon aufgegriffen wurde, in der Theorie zu betrachten. Eine Betrachtung der praktischen Anwendung des Controllings in KMU ist dafür bedeutend.

Weniger Controlling in KMU als GU; grund könnten mangelde ressourcen sein;

Controlling in KMU: Geschäftsführer übernimmt es -> dadurch business partnering nicht nötig aber gegeben

Startup paper benutzen!

## Möglicher Nutzen

Der Nutzen für das Controlling ist schwer bis gar nicht zu quantifizieren. Alleine die Frage, wie der Nutzen genau definiert werden soll ist größtenteils subjektiv. Personen und in diesem Kontext vor allem Unternehmen, haben unterschiedliche Vorstellungen und Werte welche sie verfolgen. Infolgedessen ergeben sich verschiedene präferierte Nutzen, die höchstens ordinaler Art sind.

Theoretisch gesehen gibt es gewissermaßen sechs Kategorien, die die Unternehmensziele definieren. Darunter zählt die Wettbewerbsfähigkeit, das Wachstum, die Effektivität und Effizienz, sowie renditeorientierte Ressourcenallokation und Zufriedenheit.(Kricsfalussy 2008, S 33) Im Grunde sind Unternehmen darauf aus diese Ziele zu erreichen bzw. einzuhalten. Damit ist darauf zu schließen, dass ein positiver Effekt auf diese Ziele, dem Unternehmen von Nutzen ist.

Dadurch wird eine gute organisationale Resilienz zu einer erstrebenswerten unternehmerischen Beschaffenheit. Im ökonomischen Zusammenhang versteht man unter diesem Begriff Anpassungs- oder auch Widerstandsfähig zu sein und zu handeln. Somit sind Unternehmen mit einer ausgeprägten organisationalen Resilienz besser und schneller darin, auf externe Faktoren zu reagieren (ggf. sogar daraus eine profitable Chance ziehen) oder sich von deren negativen Folgen zu erholen. (Prof. Dr. Jennifer Kunz und Alessandra Mur 2022, S. 4-6)

Schließlich ist es erstrebenswert in Unternehmen eine solche Resilienz zu stärken, um einen unternehmerischen Nutzen zu generieren. Zur Erreichung dessen, ist die bereits erwähnte verstärkt auftretende Rolle der Controller als Business-Partner immens von Bedeutung. Controller die sich in dieser Position befinden, haben, wie bereits in Kapitel 2.2 dargestellt, durch ihre größere Macht und Befugnis im Unternehmen mehr Möglichkeiten in die Geschäftstätigkeiten einzugreifen. Diese Eigenschaften sind die Basis dafür, dass die Einführung oder ggf. auch der Bestand eines Controllers als Business-Partner, mit einer steigenden organisationalen Resilienz korreliert. Denn aufgrund dieser Merkmale, sind solche Unternehmen Anpassungsfähiger. Schließlich sorgen Controller, welche sich durch Eigeninitiative einen Überblick verschaffen und durch die höhere Befugnis, teilweise, das Management nicht um Erlaubnis bitten müssen, für eine schnellere Umsetzung. Infolgedessen steigt die Anpassungsfähigkeit, eben, weil die Unternehmensinterne Bürokratie minimiert wird. Das Ergebnis der schnelleren Entscheidungsprozesse und deren Umsetzung erzielt auch nebenbei positive Effekte in der Kosteneffizienz und der Routinen im Unternehmen. Wichtig hierbei ist, dass das klassische Controlling weiterhin Bestand hat. Diese ist nämlich, durch ihre Kontroll- und Rechnungsfunktion ein bedeutendes Element, wenn es um die Widerstandsfähigkeit geht. Auch dysfunktionales Verhalten kann durch ihre Stelle unterbunden werden, welches u.a. auch von gerade den Business-Partner erwartet werden kann. (Prof. Dr. Jennifer Kunz und Alessandra Mur 2022, S. 35-39) Ein steigender Unternehmenserfolg durch das Business-Partnering, welcher sicherlich auch ein bestrebendes Ziel und Nutzen für Unternehmen darstellt, konnte sogar empirisch nachgewiesen werden. (Weißenberger et al. 2012, S. 331f.)

## Bestehende Herausforderungen

Nahezu jede Handlung oder Aktion hat ihre negativen Aspekte. Nach der Betrachtung vom Nutzen und der Verwendung in der Praxis, sollen jetzt die Herausforderungen, speziell für eine Implementierung oder auch eine Aufrechterhaltung des Controllings in KMU, dargestellt werden.

Einschätzung digitalisierungskredite gegenüber sachinvest schlecht /econstor

Datenintegration -> einheitliches IT system soll verhindern, dass Datenqualitätsabfall entsteht und die aufbereitung nicht zu kompliziert wird

Standardisierung -> einheitliche defintionen für kennzahlen zum beispiel

Rechtemanagement -> es muss entschieden werden wer befugnis zur änderung der daten hat

Controlling muss sich kontinuierlich anpassen -> kosten und aufwand

Erik Strauß … Kapitel 3

Wolf Heidlmayr kap5

# Zusammenfassung

## Fazit

## Kritik und offene Fragen

Kaum Empirische Studien Analsysen (PD Jennifer…)

Ressourcenaufwand für Ausbildung BP

Slack bei BP einsatz

Literaturverzeichnis

Eschenbach, Rolf (2019): Controlling professionell. Gut gerüstet für digitale Herausforderungen. Unter Mitarbeit von Helmut Siller. 3. Auflage 2019. Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Online verfügbar unter https://www.wiso-net.de/document/SPEB,ASPE\_\_9783791045160483.

Gadatsch, Andreas (2021): Möglichkeiten von Big Data im Controlling zielorientiert nutzen. In: *Rethinking Finance* (3), S. 34–41.

Kricsfalussy, Andreas (2008): Unternehmensziele Die Etablierung neuartiger Zielkategorien1. In: *ZFO - Zeitschrift Führung und Organisation* (01), S. 33.

Kristandl, Gerhard; Quinn, Martin; Strauß, Erik (2015): Controlling und Cloud Computing - Wie die Cloud den Informationsfluss in KMU ändert. In: *Zeitschr. für KMU und Entrepreneurship* (03-04), S. 281–304.

Küpper, Hans-Ulrich; Friedl, Gunther; Hofmann, Christian; Hofmann, Yvette; Pedell, Burkhard (2013): Controlling. Konzeption, Aufgaben, Instrumente. 6. überarbeitete Auflage 2013. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Online verfügbar unter http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:24-epflicht-1230119.

Lindner, Dominic (2019): KMU im digitalen Wandel. Ergebnisse empirischer Studien zu Arbeit, Führung und Organisation. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink Bücher).

Papen, Marie-Christin; Lundborg, Martin; Tenbrock, Sebastian (2021): 360-Grad-Überblick über den Digitalisierungsstand in KMU. Bad Honnef: WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK Diskussionsbeitrag, 480). Online verfügbar unter https://www.econstor.eu/handle/10419/248436.

Prof. Dr. Jennifer Kunz; Alessandra Mur (2022): Controlling als Business Partnering - Ein wichtiger Baustein organisationaler Resilienz?! In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* (5), S. 578–622.

Statistisches Bundesamt Deutschland - GENESIS-Online: Ergebnis 48121-0001 (NaN). Online verfügbar unter https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=1&levelid=1670524038575&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&code=48121-0001&auswahltext=&wertauswahl=302&wertauswahl=2534&wertauswahl=11&wertauswahl=1156&wertauswahl=1256&wertauswahl=1781&wertauswahl=303&wertauswahl=697&wertauswahl=1782&wertauswahl=570&wertauswahl=2366&wertauswahl=1159&wertauswahl=2367&wertauswahl=555&wertauswahl=1564&wertauswahl=567&wertauswahl=1567&wertauswahl=2532&werteabruf=Werteabruf#abreadcrumb, zuletzt aktualisiert am 08.12.2022.000Z, zuletzt geprüft am 08.12.2022.184Z.

Strauß, Erik; Reuter, Christoph (2019): Die Rolle des Controllers – lokale Entwicklungen, globale Trends und Ausblick in die Zukunft. In: Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen: Springer Gabler, Wiesbaden, S. 49–63. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-27723-9\_2.

Weber, Jürgen (2012): Die zehn Zukunftsthemen des Controllings. Innovationen, Trends und Herausforderungen: John Wiley & Sons.

Weißenberger, Barbara E.; Wolf, Sebastian; Neumann-Giesen, Axel; Elbers, Gunnar (2012): Controller als Business Partner: Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Umsetzung des Rollenwandels. In: *Z Control Manag* 56 (5), S. 330–335. DOI: 10.1365/s12176-012-0627-8.

Wolf, Tanja; Heidlmayer, Melanie (2019): Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle des Controllers. In: Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen: Springer Gabler, Wiesbaden, S. 21–48. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-27723-9\_1.

Wolf, Thomas; Strohschen, Jacqueline-Helena (2018): Digitalisierung: Definition und Reife. In: *Informatik Spektrum* 41 (1), S. 56–64. DOI: 10.1007/s00287-017-1084-8.