



Die Entwicklungen im Controlling wandeln auch die Controller-Rollen

Interview mit Prof. Dr. Ronald Gleich, Professor for Management Practice & Control und Prof. Dr. Matthias D. Mahlendorf, Professor of Managerial Accounting, Frankfurt School of Finance & Management. Alfred Biel

Biel: Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zu diesem Interview. Im 99. Interview dieser Reihe wollen wir uns austauschen zu Trends und Perspektiven des Controllings und deren Auswirkungen auf Controller:innen. Lassen Sie uns mit einigen Überblicksfragen beginnen und danach einige spezifische Aspekte aufgreifen.

Gleich: Es ist schön, wieder Ihr Interviewgast sein zu dürfen, lieber Herr Biel. Wir haben ja bereits mehrmals miteinander gesprochen, unter anderem vor einigen Jahren gemeinsam mit Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Péter Horváth zum Nachhaltigkeitscontrolling. Es ist mir eine große Freude, mich heute wieder mit Ihnen austauschen zu können, diesmal

zusammen mit meinem Kollegen Mahlendorf über Veränderungen und Entwicklungen im Controlling.

Biel: Sie sind Forschungsdirektoren des neuen Centers for Performance Management & Controlling (CPMC). Insofern sind Sie Fragende und Suchende. In unserer Interviewreihe starten wir stets mit einer eher persönlichen Frage. Was wäre für Sie in Ihrer Forschungsarbeit ein „großer Treffer“ oder ein ganz bemerkenswerter Erkenntnisgewinn – den Sie gern erzielen würden?

Mahlendorf: Zum einen möchte ich den Vormarsch von evidenzbasierter Unternehmenssteuerung in Deutschland befördern.

Biel: Ein Paradigmenwechsel?

Mahlendorf: Also, statt Guru-Meinungen zu vertrauen, sollten Unternehmen mit Pilotstudien die Wirksamkeit (und die unerwarteten Nebenwirkungen) von Controlling-Tools testen.

Biel: Können Sie uns hierzu ein praktisches Beispiel geben?

Mahlendorf: Beispielsweise begleite ich gerade wissenschaftlich die Einführung einer Performance-Reporting-App für Mitarbeiter im Einzelhandel. Das Unternehmen vergleicht die Auswirkungen mehrerer Varianten der App – wie in der medizinischen For-

schung – mit einer Kontrollgruppe, um statt mit Bauchgefühl faktenbasiert die beste App-Variante auszuwählen.

Biel: Herr Prof. Mahlendorf, Sie sprachen bereits von „zum anderen“ und damit einen weiteren Aspekt an...

Mahlendorf: Ja, richtig. Zum anderen würde ich mich freuen, wenn ich einige Themen an der Schnittstelle zwischen Controlling und Data Science identifizieren könnte. Also: Welche innovativen Daten und Analyseverfahren können einen Mehrwert für das Controlling bieten? Die meistens Controllingtools sind schon Jahrzehnte alt und Data Scientists kennen sich häufig nicht mit Controlling aus. Deshalb fände ich es hoch spannend und zukunftssträchtig, an dieser Schnittstelle Fortschritte zu erzielen.

Biel: Herr Prof. Gleich, auch Sie haben sicher von spannenden Themen zu berichten.

Gleich: Ja, so ist es. Ich arbeite ja sehr gerne ingenieursorientiert, d. h. etwas zu erfinden, ein Modell dazu zu erstellen und dieses dann in der Praxis zu testen, kommt mir als Forschungsansatz sehr entgegen. Also die Schaffung von konzeptionellem und gestalterischem Wissen vor der alleinigen theoretischen Analyse.

Biel: Wie lässt sich dieser Ansatz pointiert forschungsorientiert vermitteln?

Gleich: Robert Kaplan hat es vor beinahe 30 Jahren schon betont, wie seiner Meinung nach Aktivitäten eines Managementforschers aussehen sollten: „...more like engineering and less like science“. Dieses Zitat gefällt mir sehr gut und entspricht meinem Tun als Forscher.

Biel: Sie durften lange Zeit mit einem der großen Controlling-Pioniere zusammenarbeiten. Was bedeutet dies für Sie und Ihre Arbeit?

Gleich: Da sprechen Sie einen wichtigen persönlichen Aspekt an. Sicherlich hat mich auch stark die Zusammenarbeit mit Péter Horváth konditioniert. Am Lehrstuhl Controlling der Universität Stuttgart haben wir damals als Assistenten, also in den Jahren 1990 bis Anfang der 2000er an der Erfindung und Diffusion der Prozesskostenrechnung mitgewirkt. Auch die Verbreitung und Wei-

terentwicklung des Target Costings sowie des Performance Measurements, insbesondere der Balanced Scorecard, haben wir sozusagen an vorderster Front unterstützt und damit die Arbeit der Controller:innen maßgeblich verändert. Es wäre für mich daher eine große Befriedigung, in den nächsten Jahren ein neues, durchaus revolutionäres, Tool, idealerweise mit unseren Centerkooperationspartnern zu erfinden oder eine innovative Weiterentwicklung bestehender Tools und Konzepte initiieren zu können.

Biel: Gemäß der CPMC-Zielsetzung sind Sie auch vielfältig praxisorientiert im Themenfeld Controlling unterwegs. Floskelhaft heißt es oft, „unser Controlling ist gut aufgestellt“. Lässt sich aus Ihrer Sicht im Großen und Ganzen feststellen, dass das Controlling in den meisten Unternehmen für gegenwärtige und zukünftige Aufgaben gut gerüstet ist? Zu welcher Einordnung neigen Sie? Gibt es auch eine „Optimierungsfalle“?

Mahlendorf: Controlling selbst muss sich natürlich auch rechnen – das heißt, wir sollten nicht pauschal nach mehr und besserem (und damit teurerem) Controlling rufen.

Biel: Lassen Sie uns zuspitzen: Wo sehen Sie das Controlling in den Unternehmen?

Mahlendorf: Nach meinem Eindruck befinden sich viele Unternehmen eher im Bereich „weniger Controlling als optimal“ und kaum welche bei „zu viel des Guten“.

Biel: Eine interessante Feststellung. Bitte lassen Sie nachfragen: Wo sehen Sie die Gründe für diesen Befund?

Mahlendorf: Aus meiner Sicht gibt es dafür vor allem zwei Gründe:

- Häufig liegen die Probleme schon darin, dass viele potenziell interessante Daten nicht in einer zentralen Datenbank zusammengeführt werden.
- Oder Controller:innen werden nicht kontinuierlich weitergebildet und verlieren irgendwann den fachlichen Anschluss.

Biel: Wenn wir einen Rückblick auf die Entwicklung des Controllings und damit auch auf die Rolle der Controller:innen werfen, erkennen wir eine vielschichtige Entwicklung. Beispielsweise war ursprünglich vom Zahlenlieferanten, später vom Business Partner die Rede. Der jährliche Congress

der Controller des ICV setzt immer wieder neue Schwerpunkte. Beispielsweise war in einem Jahr das Geschäftsmodell das beherrschende Thema, ein anderes Mal die Internationale Rechnungslegung. Sind dies eher zufällige Entwicklungssprünge oder sehen Sie leitende und verbindende Grundgedanken einer systematischen Entwicklung? Erkennen Sie einen fortlaufenden „roten Faden“ und wohin führt uns der weitere Controlling-Weg? Entfernen wir uns vom Controllingkern in der Prägung von Deyhle substanzial oder mehr instrumentell?

Mahlendorf: Der rote Faden ist aus meiner Sicht die Bereitstellung und Analyse von Daten, um betriebswirtschaftliche Entscheidungen zu treffen. Wenn sich die Daten und das Entscheidungsumfeld verändern, muss Controlling mit der Zeit gehen, um relevant zu bleiben. Insofern finde ich eine verstärkte Geschäftsmodellorientierung und die Berücksichtigung der internationalen Rechnungslegung durchaus folgerichtig.

Biel: Sehen Sie weitere prägende Einflüsse? Gibt es andere Beispiele für verändernde Entwicklungen? Welche Folgen hat dies für Controller:innen?

Mahlendorf: Wir haben diese Notwendigkeit der Anpassung des Controllings oder der inhaltlichen Weiterentwicklung ja auch bei



Summary

Das 99. Interview in der Reihe Experten-Interviews des Controller Magazins führte Fachjournalist Alfred Biel mit Prof. Dr. Ronald Gleich und Prof. Dr. Matthias D. Mahlendorf, Forschungsdirektoren des Centers für Performance Management & Controlling der Frankfurt School. Dabei werden Trends und Perspektiven des Controllings erörtert. Behandelt werden u. a. spezifische Forschungsansätze, Arbeit und Ziele des Centers für Performance Management & Controlling der Frankfurt School, Art und Folgen der Veränderungs- und Erneuerungsprozesse für das und im Controlling, Gewinnung und Nutzung neuer Daten sowie Veränderungen des Rollenbildes der Controller:innen.



Prof. Dr. Ronald Gleich

ist Professor an der Frankfurt School for Finance & Management, Center for Performance Management & Controlling.
r.gleich@fs.de

anderen prägenden Einflüssen beobachtet. Denken wir zum Beispiel an die verschiedenen Gesetzesinitiativen zum Risikomanagement oder zur Corporate Governance in den letzten Jahren und Jahrzehnten. Auch hier musste das Controlling entsprechende Antworten finden bzw. gesetzeskompatible Lösungen erarbeiten. Wenn dies nicht geschieht, nehmen andere Experten im Unternehmen solche Aufgaben wahr und die Bedeutung des Controllings schwindet.

Biel: Sie sind eine Kooperation mit dem Internationalen Controller Verein ICV eingegangen. Sehen Sie eine Interessengemeinschaft? Was erwarten Sie von dieser Zusammenarbeit außer Stärkung Ihrer Sichtbarkeit und Akzeptanz? Gibt es dabei beachtenswerte Besonderheiten, zumal es beim ICV auch schon andere Partnerschaften gibt.

Gleich: Die Ziele unseres Centers sind unter anderem die Stärkung der Controlling-Community und die Durchführung von anwendungsorientierter Forschung im Themenfeld Controlling und Performance Management. Ein logischer Partner ist hierbei für uns der ICV, das größte Netzwerk von Controllern in Europa, und natürlich auch die IGC, in der ich Board-Mitglied bin. Ich sehe hier durchaus eine Interessengemeinschaft, da wir natürlich gemeinsam mit der Controlling-Community eine größere Sichtbarkeit und Relevanz erreichen möchten.

Biel: Bitte schildern Sie uns kurz und knapp Ihre Arbeit. Mit welchen Formaten arbeiten Sie beispielsweise?

Gleich: Der ICV wird unsere Centerveranstaltungen mitgestalten, d. h. sich inhaltlich und auch mit seiner Community einbringen. Dies ist bei unserem Controlling-Dialog im Frühjahr und Herbst sowie auch bei unserer Jahreskonferenz „Performance Management & Controlling 2.0“ im Sommer der Fall.

Biel: Welche Rolle spielen dabei wissenschaftliche Untersuchungen?

Gleich: Diese haben eine sehr große Bedeutung. Wir führen am Center jährlich drei große Studien durch. Hier nutzen wir auch das Netzwerk des ICV sowie der IGC und haben zum Beispiel im Frühjahr eine große Kostenmanagementstudie in Deutschland, der Schweiz, Österreich und Kroatien orchestriert. Hier unterstützten uns z. B. die auch im ICV sowie der IGC aktiven Professorenkollegen Möller und Tschandl. Unsere Herbststudie werden wir gemeinsam mit einem unserer Kooperationspartner, dem Personaldienstleistungsunternehmen Hays, und dem ICV durchführen und uns mit Organisationsfragestellungen im Controlling beschäftigen.

Biel: Bitte lassen Sie uns nach diesem groben Überblick einigen Detailfragen zuwenden. „Digitalisierung und Controlling“ ist offenbar zu einem Mega-Thema gewor-

den. Data Management und Business Analytics schreiten voran. Welches Ausmaß der Technisierung des Controllings erwarten Sie? Sind wir zum „Controlling 4.0“ unterwegs?

Mahlendorf: Wenn wir unter Controlling 4.0 die Integration von Daten des Internet of Things (IoT) verstehen, so bin ich sicher, dass das weiter voranschreiten wird. Die zukünftigen digitalen Möglichkeiten gehen aber noch weit über das Internet of Things hinaus.

Biel: Was gibt uns – im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise – die Technikfolgenabschätzung zu bedenken?

Mahlendorf: Aus „Technikfolgenabschätzung“-Perspektive sollten wir uns mit den Chancen und Risiken befassen:

- Als Chancen sehe ich beispielsweise, dass das Controlling in Zukunft viel schneller an viel genauere Daten herankommt und die automatisierte Analyse von Texten (z. B. Kundenfeedback) und Bildern (z. B. Satellitenaufnahmen) ganz neue, teilweise noch ungeahnte Möglichkeiten eröffnen.
- Die Risiken sehe ich zum einen in datenschutzrechtlichen und ethischen Fragen der Nutzung neuer Datenquellen. Zum anderen bieten die neuen Technologien auch Wettbewerbern in bisher unbekanntem Ausmaß die Möglichkeit, Informationen über die eigene Firma zu sammeln. Beispielsweise werden schon heute automatisiert die Stellenanzeigen von Firmen ausgewertet, um daraus Rückschlüsse über die Strategie und das erwartete Wachstum des Unternehmens zu ziehen.

Biel: Man kann den Eindruck gewinnen, „agil oder Agilität“ sei die neue Zauberformel des Controllings geworden. Dieser Begriff findet sich nicht nur in einer Vielzahl von Publikationen, sondern auch in der aktuellen Duden-Veröffentlichung „Business Bullshit“ und wird dort als „Beschwörungsformel“ verstanden (unter Verweis auf Fachexperten). Ist „Agilität“ aus Ihrer Sicht wirklich mehr als ein Business-Hype?

Gleich: Agilität ist tatsächlich eine wichtige Grundhaltung. Die Deutsche Post hat beispielsweise IFRS 16 agil und mit einer „Trial-and-Error Kultur“ eingeführt (Schäfer/Pradela 2018: 17), was zeigt, dass agiles Denken auch jenseits von Start-ups angekommen und auch im Finance-Bereich mehr als nur ein Schlagwort ist. Auch Bosch nutzt übrigens schon seit Jahren SCRUM im Finanzbereich.

Biel: Können Sie uns im Zusammenhang mit „Agilität“ sonst noch Beispielhaftes vermitteln?

Gleich: Ja, gerne. Ein weiteres schönes Beispiel für die Anwendung agiler Tools im Controlling haben wir in der 14. Auflage unseres Standardwerks „Controlling“ (Horváth/Gleich/Seiter: Controlling, München 2020) auf S. 160 be-



Prof. Dr. Matthias D. Mahlendorf

ist Professor für Managerial Accounting / Controlling an der Frankfurt School of Finance & Management und beschäftigt sich unter anderem mit Data Analytics und der digitalen Transformation des Controllings.
m.mahlendorf@fs.de

schrieben. Es geht hier um die Nutzung agiler Projektmanagementmethoden zur Entwicklung neuer Tools im Controlling von Volkswagen in Poznan.

Biel: Welche Anforderungen ergeben sich aus der Agilität für das Controlling? In welcher Weise sollten sich Controller:innen darum kümmern?

Gleich: Aus meiner Sicht in doppelter Weise:

- Neben der Anforderung, im Controlling selbst agiler zu werden,
- sollte das Controlling agile Entwicklungen sowie agiles Management z. B. in anderen Fachbereichen angemessen begleiten können, um die Herausforderungen der VUCA-Welt zu meistern.

Biel: Agilität für Controller/-innen nicht nur eine Verhaltensfrage, sondern auch ein Know-how-Thema?

Gleich: Ja, SCRUM, Kanban oder Design Thinking sollten Controller:innen zumindest kennen, besser noch beherrschen und mit den Controllingprozessen und –tools angemessen koppeln.

Biel: Wir haben bereits verdeutlicht, dass Controlling eine sehr dynamische Disziplin ist, die einer stetigen Weiterentwicklung unterliegt. Betrachtet man die letzten Jahrzehnte im Zeitraffer, fallen vielfältige Veränderungen auf. Beispielsweise hat sich das Controlling auf verschiedene Branchen ausgedehnt, sodass bereits von einem branchenspezifischen Controlling gesprochen wird. Auch neue Controlling-Objekte sind Gegenstand des Controllings geworden, etwa sogenannte Intangibles oder auch neue Controlling-Felder wie das Nachhaltigkeitscontrolling sind hinzugekommen. Können Sie sich eine weitere „Ausdehnung“ des Controllings vorstellen oder gibt es eher einen natürlichen „Sättigungsgrad“. Gibt es Grenzen der Machbarkeit und Beherrschbarkeit?

Mahlendorf: Ich denke, das Controlling-Portfolio muss sich immer neu ordnen und gemanagt werden. Es werden stets weitere Spezialisierungen oder neue Herausforderungen auf das Controlling zukommen, andere „alte“ Themen werden geregelt, standardisiert oder automatisiert und binden nicht mehr viel Aufmerksamkeit der Controller:innen.

Biel: Was folgt aus dieser Einschätzung für die Controller:innen?

Mahlendorf: Es wird vermutlich so sein, dass die Anzahl der Controller nicht zunehmen, sondern eher stabil bleiben wird. Entgegen kommt den Controller:innen, dass zunehmend Aufgaben im Reporting, Kostenmanagement oder Forecasting automatisiert oder teilautomatisiert werden. Damit können neue Aufgaben angenommen und das Controlling-Portfolio klug erweitert werden.

Biel: Lassen sich Verschiebungen in den Betrachtungs- und Orientierungsgrößen wahrnehmen, z. B. stärkere Orientierung an der Wertschöpfung und am Wertschöpfungsprozesse anstelle der organisatorischen Einheiten? Oder z. B. eine deutlichere Betonung der Selbststeuerung und der Marktorientierung?

Gleich: Hier können wir unterscheiden in prozess- und strategieorientierte Konzepte und Tools:

- Viele der derzeit „modischen“ Managementtools und –konzepte der produzierenden Industrie sind stark prozessorientiert, denken wir an Industrie 4.0, Shop-floor Management oder das Lean Management. Auch neue Technologien wie RPA oder Process Mining fokussieren auf Prozesse.
- Andere, wie OKR, Design Thinking oder SCRUM, werden mehr für die unternehmens- oder bereichsbezogene Strategiearbeit oder die Produktentwicklung genutzt. Alle Leistungsebenen im Unternehmen sind demnach betroffen, ein eindeutiger Trend für eine einzelne Leistungsebene als wichtigste Betrachtungsebene ist kaum erkennbar.

Biel: Die Planungs- und Steuerungsarbeit wird damit umfangreicher und schwieriger?

Gleich: Ja, die von Ihnen angesprochene Vielfalt an Betrachtungs- und Orientierungsgrößen scheint typisch zu sein für die derzeitige Entwicklung, was wiederum auch eine zunehmend Planungs- und Steuerungsherausforderung darstellen kann. Ein Thema, an dem nach unserer Erfahrung in vielen Controllingbereichen gearbeitet wird, ist die stärkere „End-to-End“ Integration. Also ein Denken und Optimieren in Prozessen zu ermöglichen, anstatt oder in Ergänzung zur Ausrichtung an organisatorischen Einheiten. Dafür müssen zum einen die IT-Voraussetzungen geschaffen, aber evtl. auch bisheriges Silo-Denken und Bereichsegoismen durchbrochen werden.

Biel: Wir können unseren Dialog nicht abschließen ohne „die Betroffenen“ und damit viele unserer Leser:innen in die Betrachtung einzubeziehen. Was bedeutet das Sichverändern und das Anderswerden für Controller:innen? Wie wirkt diese Dynamik auf Rolle und Aufgaben, Kompetenzen und Selbstverständnis? Wie können dabei Betroffene zu Beteiligten werden? Was meinen Sie?

Mahlendorf: Controller:innen müssen das selbst praktizieren, was sie von den anderen Managern ständig abverlangen: stetig besser, d. h. effizienter werden und möglichst auch noch stets neue „Dinge“ vorantreiben und umsetzen. Es ist quasi eine ständige Transformation der Controllingstrukturen und –prozesse, die auch vor der Person des Controllers nicht haltmacht.

Biel: Welche Rollenbilder entwickeln sich vor dem Hintergrund Ihrer Beobachtungen?



**Dipl.-Betriebswirt.
Fachjournalist (FJS)
Alfred Biel**

arbeitet heute als freier Fachjournalist für verschiedene Medien als Autor, Interviewer und Rezensent. Er hat in verantwortlichen industriellen Tätigkeiten umfangreiche betriebswirtschaftliche Erfahrungen erworben, und über den Fachjournalismus vielfältige journalistische Kenntnisse und intensive Fachkontakte gewonnen. Der Deutsche Fachjournalisten Verband DFJV und der Internationale Controller Verein ICV verliehen ihm die Ehrenmitgliedschaft.
alfred.biel@gmx.de

ZIELE DES NEUEN CENTERS FÜR PERFORMANCE MANAGEMENT & CONTROLLING

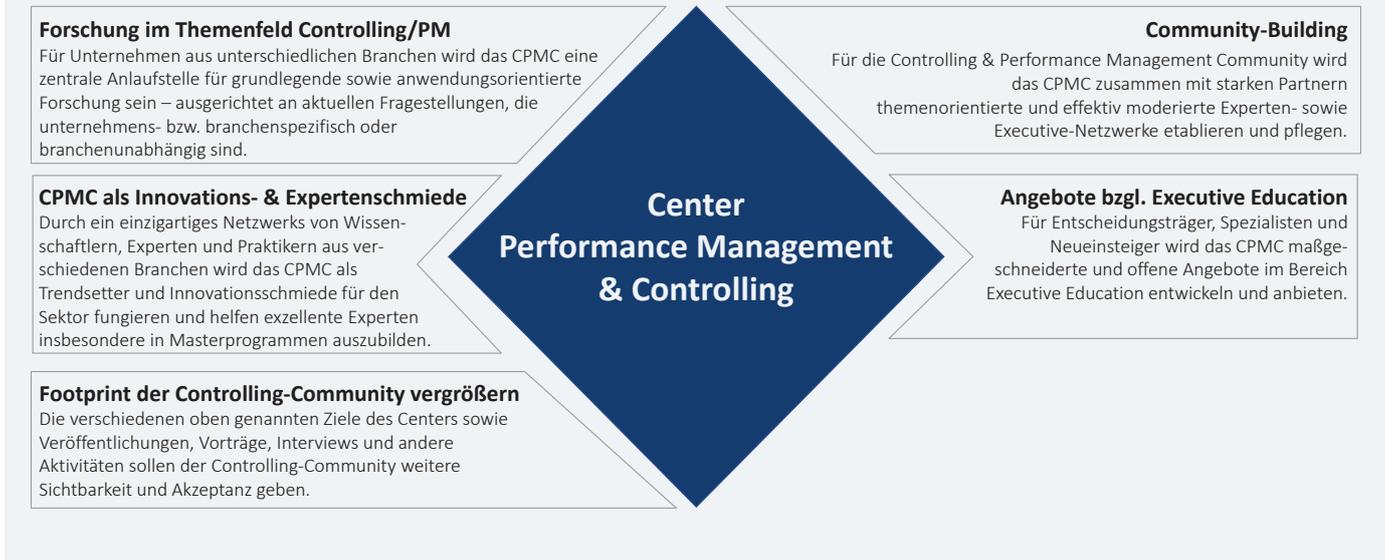


Abb. 1: Ziele des Centers für Performance Management & Controlling der Frankfurt School

Mahlendorf: Wir sehen es ja auch am Beispiel der in der Literatur diskutierten bzw. in der Praxis zu beobachtenden Controlling-Rollen wie folgt:

- Zum „Business Partner“
- und zum „Change Agent“
- hat sich jüngst der „Data Scientist“ dazugesellt.

Das Kompetenzprofil sieht jeweils anders aus und spiegelt auch andere Erwartungen des Umfeldes wider.

Biel: Wie bringen Sie diesen Veränderungsprozess auf den Punkt?

Mahlendorf: Die Beschleunigung des Wandels wird zunehmen und dieser wird weiterhin das Controllingsystem prägen und dieses hat sich kontinuierlich dem Unternehmenskontext anzupassen.

Biel: 10 Aspekte dieses Interviews zum Reflektieren und Diskutieren:

1. Es gibt einige bemerkenswerte Forschungsansätze. In diesem Interview vertreten die beiden Interviewpartner einerseits einen evidenzbasierten und andererseits einen ingenieursorientierten Ansatz.
2. Der Center für Performance Management & Controlling der Frankfurt School kooperiert mit dem Internationalen Controller Verein ICV (sowie der Controller Community) und will die anwendungsorientierte For-

schung erweitern und vertiefen mit dem Ziel neuer Erkenntnisgewinne.

3. Vielfältige und sich verstärkende Veränderungskräfte – Globalisierung, Digitalisierung, Wertewandel, regulatorische Eingriffe etc. – führen zu einem fortlaufenden Veränderungs- und Erneuerungsprozess. Diese Umwälzungen betreffen sowohl die Unternehmen im Ganzen als auch speziell das Controlling.

4. Das Controlling ist von diesen Umwälzungen doppelt betroffen. Zum einen muss es den Anpassungsprozess des Unternehmens und der Fachbereiche mitgestalten und mittragen. Zum anderen muss es sich mit dieser dynamischen Entwicklung immer wieder selbst in Einklang bringen.

5. Eine wesentliche Entwicklungslinie – vor dem Hintergrund der rasanten Entwicklung im digitalen und technischen Bereich – führt zu neuen Aufgabenstellungen, z. B. zur Notwendigkeit, verschiedene Datenquellen zusammenzuführen und den neuen Daten-Gesamt-Bestand gezielt zu nutzen.

6. Sowohl die fortschreitende Technisierung als auch die Aufgabenerweiterung des Controllings ergeben neue Verbindungs- und Berührungspunkte mit der Folge einer wachsenden Bedeutung des Schnittstellenmanagements.

7. Angesichts der vielfältigen technischen Neuerungen gewinnt die Technikfolgenabschätzung an Bedeutung. Chancen und Risiken und insgesamt alle Folgen der Verände-

rungsprozesse müssen zunehmend in den Blick genommen werden.

8. Aus der sich vollziehenden dynamischen Entwicklung zeichnet sich sowohl eine neue Stellung der Controller:innen als auch eine wachsende Erwartungshaltung innerhalb des Unternehmens an Controller:innen ab. Dabei werden diese Controlling-Rollen erkennbar: Business Partner, Change Agent und Data Scientist.

9. Agilität wird zu einer wichtigen Grundhaltung.

10. Die Planungs- und Steuerungskomplexität steigt u. a. auch wegen der wachsenden Vielfalt der Betrachtungs- und Orientierungsgrößen in den Unternehmen.

Biel: Zu guter Letzt habe ich Ihnen für dieses Interview sehr zu danken. Die hohe Kooperationsbereitschaft, die relativ leichte Planung und Abwicklung des Interviews und die Freundlichkeit bei den zahlreichen Kontakten waren bemerkenswert. ■

Fußnoten

- 1 Kaplan, R.S. (1993): Research Opportunities in Management Accounting, in: Journal of Management Accounting Research, 5, Fall, S. 1-14, hier: S. 6
- 2 Schäffer, Utz/Pradela, Adam (2018): Das Mindset muss sich verändern, Controlling & Management Review, Jg. 62, Heft: 6, S. 12-18.
- 3 Stefan Asenkerschbaumer im Dialog mit Jürgen Weber, vgl. Controlling & Management Review, Jg. 62, Heft 4, S. 18-23