

Bosch geht neue Wege in der Wirtschaftsplanung

Wie soll die Unternehmensplanung in Zeiten permanenter Veränderung aussehen, um weiterhin ein wertvolles Führungsinstrument zu bleiben? Welcher Zeit- und Ressourcenaufwand ist dafür heute noch gerechtfertigt, und wie lassen sich gängige Probleme vermeiden? Die Erfahrungen von Bosch bei der Neugestaltung der Wirtschaftsplanung liefern hierzu Antworten.

Roman Stoi, Stefan Asenkerschbaumer, Klaus Bley

Es war vor allem die zunehmende Volatilität der Märkte, durch die bei Bosch der jahrelang praktizierte Planungsprozess immer mehr an seine Grenzen stieß (vgl. Asenkerschbaumer 2012, S. 336 ff.). Das deutsche Traditionsunternehmen hat deshalb in den letzten Jahren mehrere Projekte durchgeführt, um seine Wirtschaftsplanung leistungsfähiger zu gestalten. Die dabei gewonnenen Erfahrungen sind auch auf andere Unternehmen übertragbar.

Ursprünglicher Planungsprozess

Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen, das mit einem Umsatz von 46,1 Milliarden Euro und 281.000 Mitarbeitern im Geschäftsjahr 2013 zu den größten Industrieunternehmen in Deutschland gehört. Sie besteht aus den vier Unternehmensbereichen Kraftfahrzeugtechnik, Industrietechnik, Gebrauchsgüter sowie Energie- und Gebäudetechnik, welche sich in 14 ergebnisverantwortliche Geschäftsbereiche aufteilen.

Bosch plant generell in einem mehrstufigen und interaktiven Prozess im Gegenstromverfahren mit Top-down-Eröffnung. Der Planungsprozess (siehe **Abbildung 1**) erstreckte sich bis 2007 über das ganze Jahr (vgl. Dillerup/Stoi 2013, S. 363 ff.). Die strategischen Ziele der einzelnen Geschäftsbereiche wurden für mindestens acht Jahre und drei Produkt- und Technologiegenerationen bestimmt. Auf dieser Basis entschied die Geschäftsführung, welche strategischen Maßnahmen jeweils im folgenden Jahr umgesetzt werden sollen. Die Geschäftsbereiche waren für die Einhaltung der geplanten Ergebnisse verantwortlich, und die Ziele wurden kaskadenförmig auf sämtliche Gesellschaften, Werke, Abteilungen und Produktgruppen heruntergebrochen.

Die konkrete Umsetzung der strategischen Ziele wurde bei Bosch im Rahmen der Wirtschaftsplanung mit einem Planungshorizont von drei Jahren festgelegt. Dieser Wirtschaftsplan basierte auf den detaillierten Herstellkosten der Werke, den geplanten Kosten und Erlösen der Geschäftsbereiche sowie der anteiligen Konzernumlage. Die Freigabe der Wirtschaftspläne der Geschäftsbereiche war in vielen Fällen mit zusätzlichen Auflagen verbunden. Nach nochmaliger Konsolidierung wurde der Konzernwirtschaftsplan dann verabschiedet. Er bildete die verbindliche Vorgabe und die Basis der Erfolgsbeurteilung für alle Konzerneinheiten im nächsten Geschäftsjahr und lieferte darüber hinaus eine Vorschau auf die zwei darauf folgenden Jahre.

Der dreijährige Wirtschaftsplan, der auf der Kalkulation einer halben Million Sachnummern und einer Materialpreisplanung auf Materialnummernebene basierte, war bei Weitem zu detailliert, um flexibel auf aktuelle Entwicklungen reagieren zu können. Insgesamt wurden dadurch nicht nur im Controlling, sondern auf allen Führungsebenen viele Ressourcen weltweit und über einen langen Zeitraum gebunden. Aufgrund des frühen Beginns der Wirtschaftsplanung im Mai waren Pläne bei ihrer Verabschiedung häufig bereits veraltet. Auf die Konsistenz der Daten wurde insbesondere bei internen Zulieferungen großer Wert gelegt. Die pauschale Einarbeitung zusätzlicher Zielvorgaben am Ende des Planungsprozesses zerstörte jedoch diese Konsistenz und entwertete die enthaltenen Detailinformationen.



Prof. Dr. Roman Stoi

lehrt Unternehmensführung und Controlling an der DHBW Stuttgart und ist wiss. Leiter des Masters in Controlling & Consulting der Steinbeis Hochschule Berlin.



Dr. Stefan Asenkerschbaumer

ist stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung und CFO der Robert Bosch GmbH.



Dr. Klaus Bley

ist als Projektleiter für die Neugestaltung der Wirtschaftsplanung bei Bosch verantwortlich.

Roman Stoi
DHBW Stuttgart, Stuttgart, Deutschland
E-Mail: roman.stoi@dhw-stuttgart.de

Stefan Asenkerschbaumer
Robert Bosch GmbH, Gerlingen-Schillerhöhe,
Deutschland

Klaus Bley
Robert Bosch GmbH, Gerlingen-Schillerhöhe,
Deutschland

Beim 2007 gestarteten Projekt „Business Plan Quick“ stand zunächst die Verkürzung des Planungsprozesses im Vordergrund. Hierzu wurden die strategische und operative Planung zeitlich und inhaltlich eng miteinander verzahnt und die enthaltenen Teilplanungen, soweit möglich und sinnvoll, parallel durchgeführt. Zeitaufwendige Rückkopplungen wurden durch striktere Zielvorgaben reduziert. Dadurch war es 2008 möglich, im Vergleich zum Vorjahr rund vier Monate später mit der strategischen Planung und einen Monat später mit der Wirtschaftsplanung zu beginnen.

Dennoch führte die Finanzkrise 2009 auch bei Bosch dazu, dass einerseits die ursprünglichen Planwerte schnell obsolet wurden und verstärkt auf Sicht gesteuert werden musste und andererseits andere Themen als die Verkürzung des Planungsprozesses im Vordergrund standen. Auch hatten manche Einheiten bereits früher als vorgesehen mit der Planerstellung begonnen, was die Verkürzungsbestrebungen konterkarierte. Dieses Zurückfallen in alte Verhaltensmuster lag auch daran, dass die betroffenen Bereiche nicht ausreichend in das Pro-

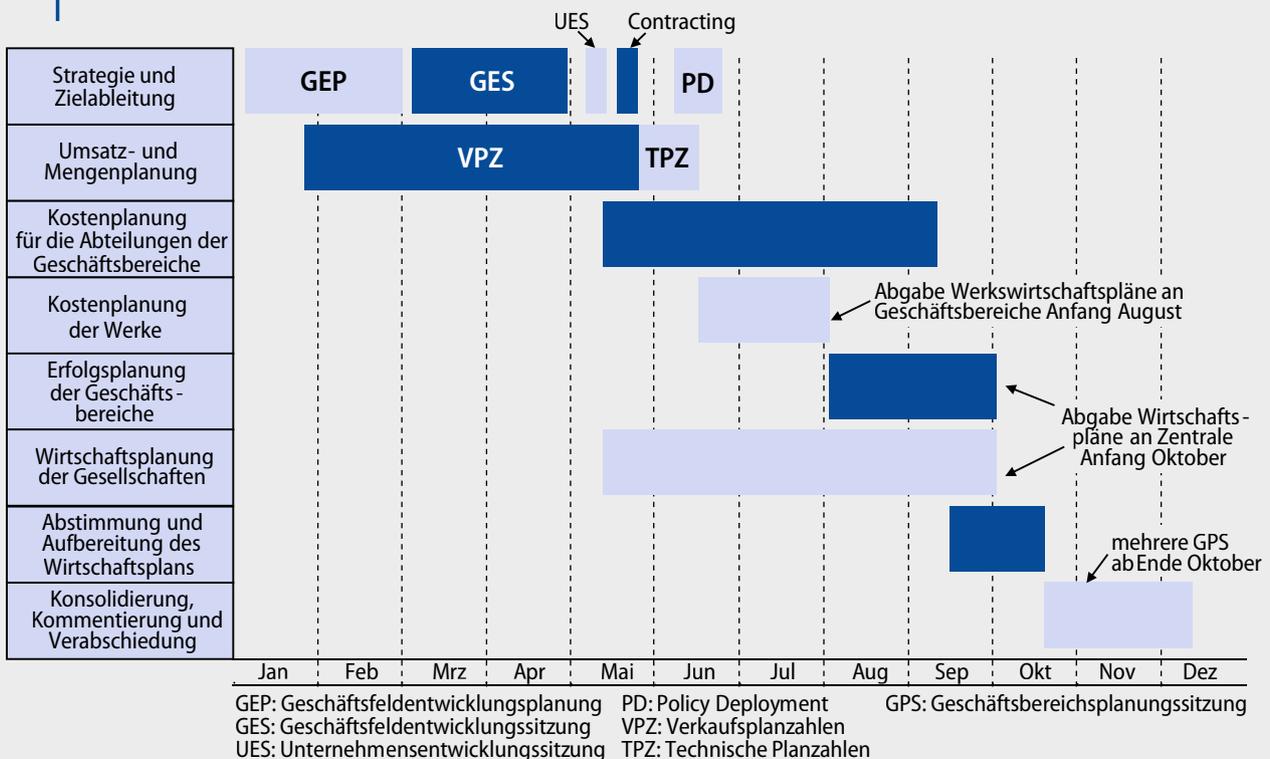
jekt eingebunden worden waren und Maßnahmen zum Teil nicht umgesetzt wurden.

Smart Business Plan: Planung vereinfachen

Um die Planung bei Bosch nachhaltig zu verbessern, wurde 2010 das Projekt „Smart Business Plan“ ins Leben gerufen. Der Wirtschaftsplanungsprozess sollte auf vier Monate verkürzt und dadurch die Aktualität der Planungsinformationen sowie die Reaktionsmöglichkeit auf unvorhergesehene Entwicklungen erhöht werden. Darüber hinaus galt es, die Relevanz der verwendeten Steuerungskennzahlen zu prüfen und den Detaillierungsgrad und Planungsaufwand erheblich zu reduzieren. Franz Fehrenbach, damaliger Vorsitzender der Geschäftsführung und heutiger Aufsichtsratsvorsitzender, machte deutlich: „In der Steuerung von Geschäftseinheiten sind Konzepte, zielorientierte Prämissen und Maßnahmen gefragt, nicht übertriebene Scheingenaugkeit.“

Entsprechend wurde auch ein neuer Projektansatz gewählt: Nicht die Zentrale gab vor, wo und wie die Prozesse verändert

Abb. 1 Ablauf der Wirtschaftsplanung bei Bosch bis 2007



Quelle: eigene Darstellung

werden müssen, sondern die Verbesserungsvorschläge wurden vor allem von den Geschäftsbereichen selbst erarbeitet. Nach dem sogenannten „Blütenmodell“ lag die Gesamtverantwortung gemeinsam beim Projektleiter und einem kaufmännischen Geschäftsbereichsleiter. Das zentrale Projektkernteam bildete den organisatorischen Rahmen für die Arbeit der interdisziplinär zusammengesetzten Arbeitsgruppen und sorgte für ein zielorientiertes Vorgehen. Das Ergebnis war ein auf die Anforderungen der Geschäftsbereiche ausgerichtetes, umsetzbares Konzept, das von Controllern und Managern aktiv mitgetragen wurde.

Neuerungen durch den „Smart Business Plan“ waren:

- Der Planungshorizont wurde auf zwei Jahre reduziert. Das zweite Vorschaujahr wurde abgeschafft und das erste stark vereinfacht, da nur noch wesentliche Eckdaten geplant werden. Zudem wurde die Berichterstattung der Tochter- und Regionalgesellschaften an die Geschäftsbereiche verkürzt sowie die Detaillierung der Produktkostenkalkulation gesenkt. Der Wegfall des dritten Planjahrs glich einer kleinen Revolution und erforderte bei mancher Führungskraft eine gewisse Überzeugungsarbeit.
- Um zeitaufwendige Rekursionsschleifen im Planungsablauf zu vermeiden, wurden bei der Vereinbarung der operativen Ziele bereits Regeln für deren Anpassung festgelegt, falls sich bestimmte Prämissen ändern sollten. Werden diese Regeln von den Verantwortlichen eingehalten, sind keine nachträglichen Zielanpassungen und damit verbundene Planüberarbeitungen mehr erforderlich.
- Das wertorientierte Steuerungskonzept, welches als zu komplex und für viele Führungskräfte nur schwer verständlich galt, wurde vereinfacht. Beispielsweise werden bei der Berechnung des operativen Wertbeitrags statt ökonomischer nun lineare Abschreibungen verwendet. Die Fokussierung auf aussagekräftige Kenngrößen reduziert auch den erforderlichen Berichtsumfang der Geschäftsbereiche.
- Die frühzeitigere Weitergabe von Planungsinformationen und die Verringerung von Wartezeiten in Genehmigungsprozessen lieferten einen wichtigen Beitrag zur Verkürzung des Planungsprozesses.
- Die als wesentlicher Komplexitätstreiber identifizierte Planung interner Lieferungen und Leistungen wurde standardisiert und vereinfacht. Während zuvor die Kosten der innerbetrieblich gelieferten Komponenten nacheinander ermittelt und weitergemeldet wurden, werden sie nun vom liefernden Werk geschätzt, und die Kalkulation erfolgt für alle Erzeugnisse und Komponenten gleichzeitig.

Die Wirtschaftsplanung wurde 2011 erstmals nach den Regeln des „Smart Business Plans“ durchgeführt, und der Planungsprozess wurde im Folgenden weiter stabilisiert und optimiert. Nahm die Wirtschaftsplanung 2010 noch 26 Wochen in Anspruch, so konnte sie 2012 auf 16 Wochen – und somit insgesamt um rund 40 Prozent – verkürzt werden. Nach Volkmars Denner, dem Vorsitzenden der Bosch-Geschäftsführung, „entlastet dies die Organisation. Immerhin befassen sich viele Tausend Mitarbeiter direkt oder indirekt mit der Planung. Und es erhöht die Flexibilität – sehr wichtig angesichts der großen konjunkturellen Unsicherheiten“.

„Anstelle übertriebener Scheingenauigkeit steht nun die zielorientierte Steuerung im Fokus.“

Dennoch war Bosch mit dem Ergebnis noch nicht zufrieden: Planungsdauer, Ressourceneinsatz und Detaillierungsgrad waren weiterhin beträchtlich, die Verlegung der Hauptplanungsphase in den Urlaubsmonat August erwies sich als problematisch, und bei den Kennzahlen hatte nur eine geringe Entschlackung stattgefunden, auch wenn der operative Wertbeitrag erfolgreich als neue Spitzenkennzahl eingeführt worden war.

So wurde 2013 – ebenfalls mit intensiver Beteiligung der Geschäftsbereiche – das Projekt „Target Business Plan“ gestartet. Es war Teil einer Reihe gezielter Aktivitäten im Rahmen einer neuen CFO-Agenda zur Weiterentwicklung und Optimierung des Rechnungswesens und Controllings bei Bosch. Die eigentliche Wirtschaftsplanung sollte zukünftig so spät wie möglich beginnen und insgesamt eine zielorientiertere Steuerung realisiert werden.

Zusammenfassung

- Bosch hat in den vergangenen Jahren mehrere Projekte durchgeführt, um seine Planung an das volatile Wettbewerbsumfeld anzupassen.
- Die Planung wurde zunächst schneller und einfacher gestaltet.
- Eine nachhaltige Verbesserung erforderte nicht nur ein Umdenken in der Planung, sondern auch in der Steuerung und Führung des Unternehmens.

Target Business Plan: Planung umdenken

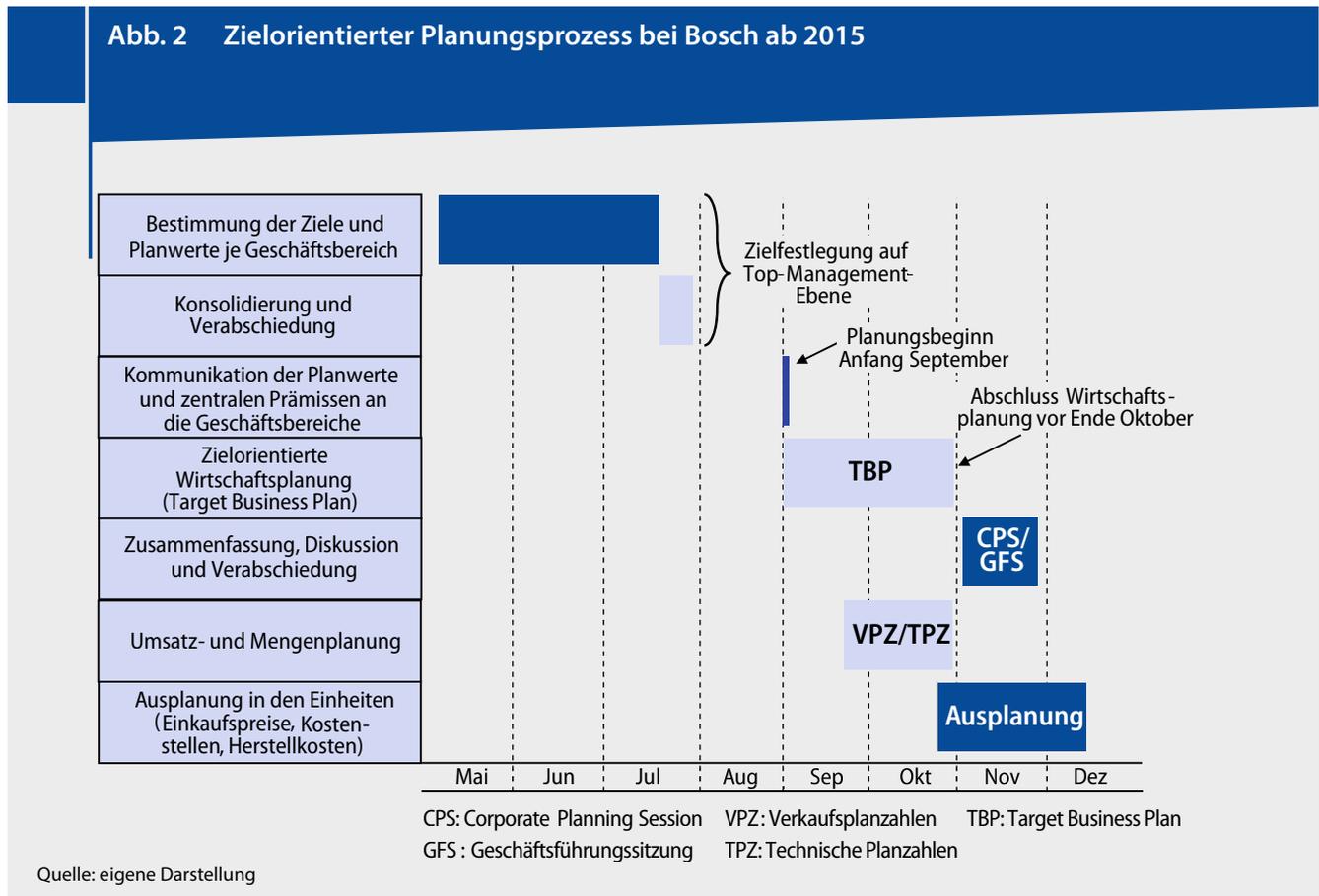
Bei der Planung war Bosch bisher „vom Detail zum Groben“ vorgegangen. In den Werken wurde bottom-up, das heißt auf der Ebene von Kostenstellen, Projekten und Sachnummern geplant. Bei der Zusammenfassung der Planwerte wurde nicht selten festgestellt, dass gesetzte Ziele verfehlt worden waren. Die daraus folgende Vorgabe von Zusatzzielen auf verschiedenen Ebenen entwertete die detaillierte ursprüngliche Planung. Deshalb beschloss man, mit dem „Target Business Plan“ den Planungsprozess grundsätzlich anders zu gestalten. Durch intensiven Austausch mit Drittunternehmen flossen benchmarkorientierte Erfahrungen in die Neukonzeption ein. Von Interesse waren dabei insbesondere Top-down-Planungsmodelle mit starker Zielorientierung nach der Philosophie „vom Groben zum Detail“.

Mit der detaillierten Ausplanung soll von nun an erst begonnen werden, wenn die Eckdaten des Plans bereits feststehen (vgl. **Abbildung 2**). Die Geschäftsführung legt hierzu vor Planungsbeginn auf Basis von Wettbewerbsvergleichen realistische Ergebnisziele für jeden Geschäftsbereich fest. Jeder Geschäftsbereich erstellt dann einen Wirtschaftsplan zur

Erreichung dieser verbindlichen Zielwerte und bricht sie auf seine Einheiten herunter. Auf diese Weise sollen zeitaufwendige und unproduktive Verhandlungen zwischen den einzelnen Unternehmensebenen über die Höhe der Ziele – und damit auch eine Abschwächung der Vorgaben – vermieden werden. Durch den Wegfall zeitintensiver Rekursionen und zusätzlicher Zielvereinbarungsrunden wird die Komplexität des Planungsprozesses deutlich reduziert. Der Fokus soll auf der Erarbeitung von Maßnahmen zur Zielerreichung liegen.

Die Bestimmung der Ziele und Planwerte je Geschäftsbereich erfolgt in einem dreistufigen Vorgehen:

1. Die langfristigen Umsatz- und Renditeziele werden auf Basis mehrjähriger Vergleiche mit relevanten Wettbewerbern (Benchmarks) festgelegt.
2. Für das Planjahr werden dann unter Berücksichtigung der spezifischen Ausgangssituation des Geschäftsbereichs die Zielwerte als Basis für die erfolgsabhängige Vergütung der Management-Ebenen bestimmt. Dabei kann auch eine langfristige Entwicklung hin zum Benchmark („Anflugkurve“) vereinbart werden.



3. Je nach Einschätzung des Geschäftsbereichs werden die Umsatz- und Ergebnisziele des Wirtschaftsplans bestimmt. Durch die Berücksichtigung besonderer Sachverhalte, wie zum Beispiel von Aufwendungen für die Erschließung neuer Märkte, kann es zu Abweichungen zu den in Stufe 2 festgelegten Zielwerten kommen. Dies hat aber keinen Einfluss auf die Incentivierung.

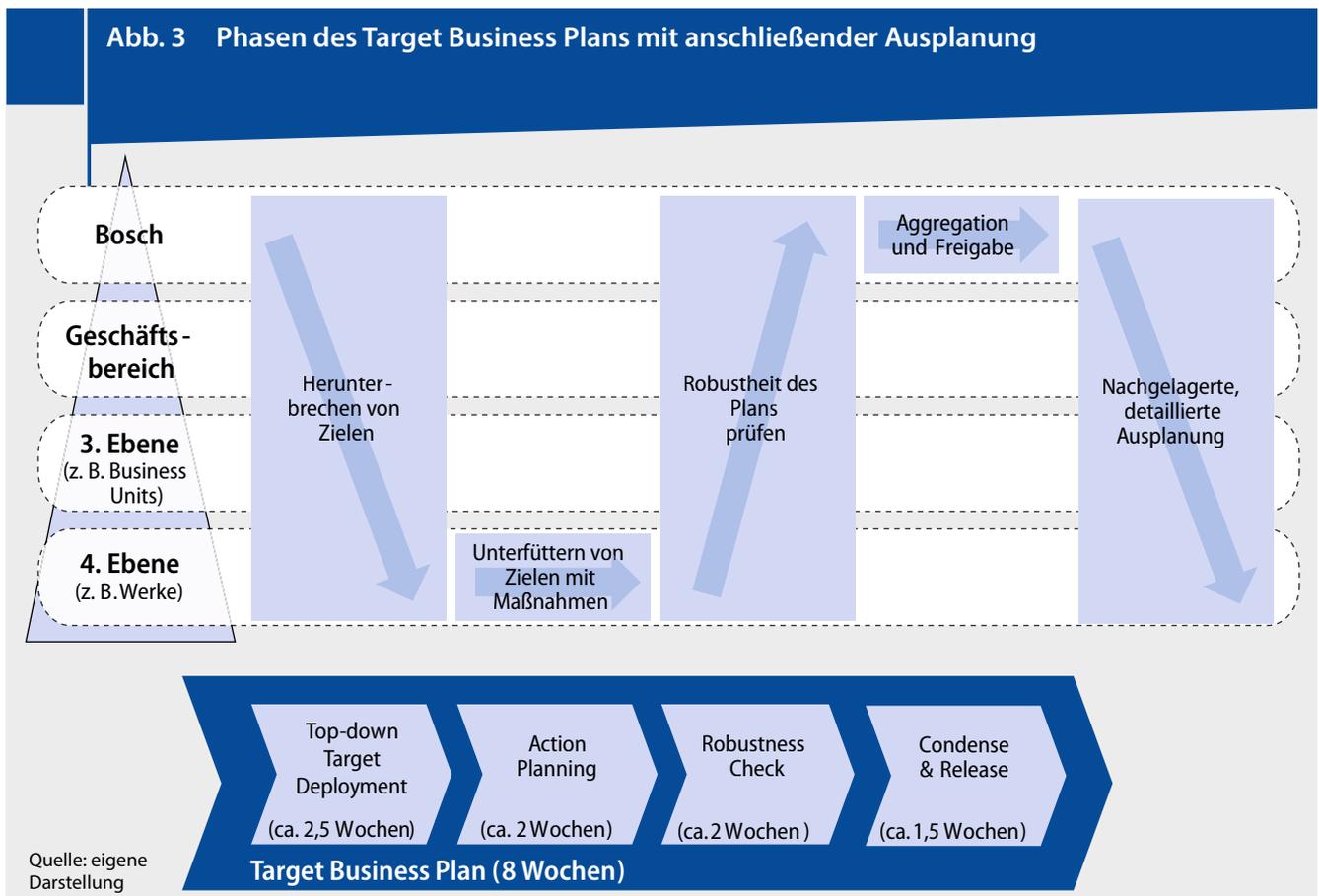
Die Trennung zwischen Incentivierungs- und Planzielen löst bei Bosch ein weitverbreitetes Problem: zeitintensive Verhandlungen auf allen Hierarchieebenen, die zu Kompromissen und zur Einplanung von dezentralen Puffern statt zur gemeinsamen Verpflichtung zu Spitzenleistungen führen. Die Ziele sollen nun auf allen Ebenen anspruchsvoll, aber auch realistisch sein. Sie werden für die nachgelagerten Ebenen transparent und nachvollziehbar abgeleitet.

Im Anschluss ermittelt das Zentral-Controlling auf Basis der Planwerte der Geschäftsbereiche eine konsolidierte Gesamtsicht für Planrendite und -umsatz des Konzerns. Stimmt diese nicht mit den Erwartungen der Geschäftsführung überein, können Anpassungen auf Geschäftsbereichsebene erforderlich sein.

Kernthesen

- Eine flexible, aktuelle Planung erfordert einen drastisch verkürzten Planungsprozess.
- Schlüssel hierfür sind marktorientierte Top-down-Vorgaben und die Konzentration auf wesentliche Zielgrößen.
- Unternehmenssteuerung in volatilen Märkten bedarf dezentraler Entscheidungskompetenz.

Danach werden die Planwerte als verbindliche Vorgabe für die jeweiligen Geschäftsbereiche verabschiedet und diesen Anfang September zusammen mit den zentralen Prämissen kommuniziert. Nun ist es Aufgabe der Geschäftsbereiche, innerhalb von acht Wochen einen ziel- und maßnahmenorientierten Wirtschaftsplan zur Erreichung dieser festgelegten Zielwerte zu erstellen. Der Target-Business-Plan-Prozess konzentriert sich auf die wesentlichen Steuerungsgrößen und läuft in vier Schritten ab (vgl. auch **Abbildung 3**):



Top-down Target Deployment

Der Geschäftsbereich bricht seine zentralen Planziele auf die Einheiten bis auf die maximal vierte Management-Ebene (zum Beispiel Werk, Rechtseinheit, Vertriebs- oder Entwicklungsbereich) herunter. Die Kaskadierung erfolgt ohne Übersteuerung, das heißt, die Summe der heruntergebrochenen Teilziele entspricht dem übergeordneten Ziel des Geschäftsbereichs. In der Vergangenheit waren oft zusätzliche Vorgaben in die Ziele der nachgelagerten Management-Ebenen eingeplant worden. Da dies den Verantwortlichen allgemein bekannt war, verloren die Ziele ihre Glaubwürdigkeit. Die Zielableitung wird nun inhaltlich durchgeführt, das heißt, sämtliche Ziele müssen erklärbar und nachvollziehbar sein. Jede Ebene verpflichtet sich zur Einhaltung ihrer Zielvorgaben.

Action Planning

Der Fokus der Planung liegt auf der Erarbeitung von Maßnahmen zur Zielerreichung, die vom Management entwickelt und dann durch das Controlling hinsichtlich der zu erwartenden Effekte im Planungszeitraum bewertet werden. Abweichungen vom Zielwert sind nicht zulässig. Lediglich hinsichtlich ihrer Härte- und Füllgrade können die Maßnahmen unterschiedlich bewertet werden. Der Härtegrad quantifiziert, wie konkret die Inhalte der Maßnahmen definiert sind. Der Füllgrad zeigt, inwieweit das Ziel durch Maßnahmen unterfüttert ist. Bestehende Lücken sind aufzuzeigen und Maßnahmen zu deren Schließung gemeinsam mit der übergeordneten Management-Ebene zu diskutieren.

Robustness Check

Die Einzelpläne werden von der vierten Management-Ebene an aufwärts bis zur Geschäftsbereichsebene präsentiert, diskutiert und freigegeben. Ziel dieser Abstimmung ist die Prüfung der Plausibilität und Robustheit der Pläne untergeordneter Einheiten hinsichtlich ihrer Zielerreichung und der Füll- und Härtegrade der Maßnahmen. Die Durchsprachen enden mit der Freigabe des Plans durch das Management der nächsthöheren Ebene.

Condense and Release

Das Controlling verdichtet die freigegebenen Pläne zum Gesamtplan des Geschäftsbereichs, der schließlich durch den Bereichsvorstand verabschiedet wird. Eine Konsolidierung im buchhalterischen Sinne findet dabei nicht statt. Anschließend folgen die Diskussion der Zielerreichung mit dem zuständigen Geschäftsführer und die Freigabe des Geschäftsbereichs-

plans. In der Vergangenheit übliche nachträgliche Zielaufgaben der Geschäftsführung soll es im Target Business Plan nicht mehr geben.

Nach Freigabe des Wirtschaftsplans beginnt die Ausplanung der bestätigten Ziele und Maßnahmen in den nachgeordneten Einheiten. Die Ausplanung beinhaltet unter anderem die Umsatz- und Mengenplanung, die Einkaufspreisplanung, die Herstellkostenkalkulation und die Kostenstellenplanung. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Einarbeitung der Ziele in die nachgelagerten Pläne sowie auf der weiteren Detaillierung der zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen. Die Erreichung der heruntergebrochenen Ziele liegt in der Verantwortung der jeweiligen Management-Ebene.

Auf eine Konsolidierung der geplanten Ergebnisse der einzelnen Einheiten zu Geschäftsbereichsergebnissen wird verzichtet. Sie würde keinen Mehrwert bringen, da der Plan bereits verabschiedet wurde und die Ziele nicht mehr angepasst werden können. Da es immer Abweichungen zwi-

Handlungsempfehlungen

- Beziehen Sie bei der Neugestaltung Ihres Planungsprozesses sämtliche Management-Ebenen aktiv ein und übertragen Sie Verantwortung, denn zentralistische Vorgaben sind wenig erfolgversprechend. Hinterfragen Sie auch Tabus und Dinge, die Sie „schon immer so gemacht haben“.
- Beginnen Sie so spät wie möglich mit Ihrer Planung. Nur dann bleiben Sie flexibel und erreichen eine hohe Aktualität.
- Trennen Sie Incentives und Planziele. Dadurch vermeiden Sie unproduktive Verhandlungen, Puffer und Verschwendung und beschleunigen gleichzeitig den Planungsprozess.
- Verwenden Sie möglichst benchmarkorientierte Ziele, denn diese sind anspruchsvoll, akzeptiert und sichern Ihre Wettbewerbsfähigkeit. Verabschiedete Ziele sollten von Ihnen nicht mehr hinterfragt werden.
- Vermeiden Sie eine Übersteuerung bei der Top-down-Kaskadierung, denn dies untergräbt die Glaubwürdigkeit Ihrer Zielvorgaben.
- Steuern Sie unterjährig auf Basis der Entwicklung der Ist-Werte in Verbindung mit rollierenden Prognosen statt mit Plan-Ist-Vergleichen, denn Abweichungen zum Plan sind die Normalität.

schen Ist und Plan geben wird, fokussiert sich Bosch nun bei der unterjährigen Steuerung auf Ist-Ist- und Ist-Vorschau-Betrachtungen wie beispielsweise Vergleiche zum Vorjahr und rollierende Prognosen. Die geplanten Maßnahmen werden im laufenden Jahr ständig verfolgt, um eine nachhaltige Zielerreichung sicherzustellen.

„Controller wirken zukünftig als Business Partner bei der Zielerreichung mit.“

Ein neues Führungsverständnis

Die neu gestaltete Wirtschaftsplanung beinhaltet für Bosch weitreichende Änderungen der Führung und Steuerung auf allen Ebenen. Das bislang bis ins kleinste Detail gehende Bottom-up-Zahlengerüst steht nun bei der Planerstellung nicht mehr zur Verfügung. Die Ziele werden stattdessen vor Beginn der Wirtschaftsplanung vom Best-in-Class abgeleitet. Da nach der Zielvereinbarung keine weiteren Eingriffe und Verhandlungsprozesse mehr stattfinden, muss die Geschäftsführung mehr Verantwortung an die nachgelagerten Management-Ebenen übertragen. Die in den Planungsprozess einbezogenen personellen Ressourcen werden deutlich entlastet. Nachdem die Zielfestlegung nur zwischen der Geschäftsführung und den

Bereichsvorständen stattfindet, beginnt der eigentliche Planungsprozess in der Organisation erst Anfang September. Planungsinhalte und Detaillierungsgrad sind dabei stark reduziert. Nur so ist es möglich, den Wirtschaftsplan innerhalb von acht Wochen zu erstellen. Die detaillierte Ausplanung fokussiert sich auf die Maßnahmen zur Zielerreichung, während die Ziele selbst nicht mehr hinterfragt werden.

Statt sich in Planungsdetails zu verlieren und die Planeinhaltung zu kontrollieren, soll der Controller zukünftig in der Rolle eines Business Partners das Management auf allen Ebenen bei der Zielerreichung unterstützen. Stefan Asenkerschbaumer, stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsführung und CFO, ist überzeugt, dass „in einem immer volatileren Markt- und Wettbewerbsumfeld der Target Business Plan einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung der Aktualität, Agilität und Effizienz der Planung leistet und gleichzeitig das Unternehmertum in allen Bereichen stärkt“.

Literatur

* Asenkerschbaumer, S. (2012): Strategisches Controlling bei Bosch: Volatilität ist die neue Normalität, in: Zeitschrift für Management & Controlling, 56 (5), S. 336-341. (ID: 3552750)

Dillerup, R./Stoi, R. (2013): Unternehmensführung, 4. Aufl., München.

*Abonnenten des Portals Springer für Professionals erhalten diesen Beitrag im Volltext unter www.springerprofessional.de/ID.

Zusätzlicher Verlagsservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Finance & Controlling“

Zum Thema

 Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 7.966 Beiträge, davon 1.398 im Fachgebiet Finance & Controlling Stand: Januar 2015

Medium

- Online-Artikel (45)
- Kompakt-Dossier (1)
- Interview (8)
- Zeitschriftenartikel (998)
- Buch (31)
- Buchkapitel (6.880)
- Nachrichten (3)

Sprachen

- Deutsch (3.237)
- Englisch (4.731)

Von der Verlagsredaktion empfohlen

Lauer, T. (2014): Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 2. Auflage, Berlin Heidelberg.

www.springerprofessional.de/5254136

Wittendorfer, G. (2014): Change Management, in: Niermann, P. F.-J./Schmutte, A. M. (Hrsg.): Exzellente Managemententscheidungen – Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices, Wiesbaden, S. 357-365.

www.springerprofessional.de/4741630