Hochschule Aalen

AAUF
Aalener Institut für Unternehmensführung
Wertorientierung – Governance

Unternehmensplanung in der Praxis - Ergebnisse einer Online-Studie

Studienserie „Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung“

Band 10, ISBN 978-3-947393-09-1

Impressum

Direktorium Professor Dr. habil. Patrick Ulrich
Professor Dr. Ingo Scheuermann

Wissenschaftlicher Projektleiter Professor Dr. Robert Rieg

Weitere beteiligte Personen Jessica Zielke, Nils Küstermann

Herausgeber Professor Dr. habil. Patrick Ulrich

Hochschule Aalen
Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF)
Beethovenstr. 1
D-73430 Aalen

Copyright © 2021 by Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF)

Druck Aalen 2021
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary **6**

1 Einleitung **7**

1.1 Zielsetzung und Aufbau der Studie 7

1.2 Methodik 8

2 Ergebnisse **9**

2.1 Angaben zu den Befragten 9

2.1.1 Position im Unternehmen 9

2.1.2 Funktion der Befragten 10

2.2 Angaben zu den Unternehmen 11

2.2.1 Unternehmensstandort 11

2.2.2 Branche 11

2.2.3 Rechtsform und Kapitalmarktorientierung der Unternehmen 13

2.2.4 Unternehmensalter 13

2.2.5 Unternehmensgröße: Mitarbeiter und Umsatz 14

2.2.6 Konzernzugehörigkeit 16

2.2.7 Eigentümer- und Familieneinfluss 17

2.3 Ausgestaltung der Planung 20

2.3.1 Ablauf der Planung 20

2.3.2 Dauer der Planung 21

2.3.3 Detailgrad der Planung 21

2.3.4 Formalisierungsgrad der Planung 22

2.3.5 Abweichungsanalyse 23

2.3.6 Planungsinstrumente 24

2.3.7 Ableitung von Planwerten 26

2.3.8 Bedeutung des Geschäftssinns 27

2.3.9 Planungsintegration 28

2.4 Anreizsysteme 29

2.4.1 Methodik der Leistungsbemessung 29

2.4.2 Bemessungsgrundlage der Managervergütung 29

3 Fazit 31

4 Literaturverzeichnis 31

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Position der Befragten 9
Abbildung 2 Funktion der Befragten 10
Abbildung 3 Unternehmensstandort 11
Abbildung 4 Branchenverteilung 12
Abbildung 5 Rechtsform der Unternehmen 13
Abbildung 6 Alter der befragten Unternehmen 14
Abbildung 7 Mitarbeiterzahl 15
Abbildung 8 Konzernzugehörigkeit 16
Abbildung 9 Mitglieder des Leitungsorgans 17
Abbildung 10 Vorsitzende der Geschäftsführung 18
Abbildung 11 Mitglieder des Aufsichtsorgans 18
Abbildung 12 Familienmitglieder im Aufsichtsgremium 19
Abbildung 13 Planungsablauf 20
Abbildung 14 Dauer des Planungsprozesses 21
Abbildung 15 Detailierungsgrad der Planung 22
Abbildung 16 Formalisierungsgrad der Planung 22
Abbildung 17 Abweichungsanalyse 23
Abbildung 18 Häufigkeit Abweichungsanalysen 24
Abbildung 19 Umgang mit Planabweichungen 24
Abbildung 20 Planungsinstrumente (I) 25
Abbildung 21 Planungsinstrumente (II) 25
Abbildung 22 Ableitung von Planwerten 26
Abbildung 23 Bedeutung Geschäftssinn 27
Abbildung 24 Ausmaß der Planungsintegration 28
Abbildung 25 Methodik der Leistungsbemessung 29
Abbildung 26 Bemessungsgrundlage der Managervergütung 30

Executive Summary

Planung ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente in der Praxis. Sie dient der Umsetzung von Zielen und beinhaltet die gedankliche Vorwegnahme künftiger Maßnahmen und benötigter Ressourcen. Allerdings bemängelt die Praxis häufig ihren Aufwand. Daher tendieren manche Unternehmen dazu, weniger auf formale Prozesse und Instrumente zu setzen und steuern eher über intuitive Entscheidungen oder ad hoc-Abstimmungen. Solche Vorgehensweisen lassen sich als heuristisch bezeichnen. Offen ist, ob eine eher formale oder eine eher heuristische Planung zu demselben Erfolg führt.

In einer Studie geht das Institut für Unternehmensführung (AAUF) der Hochschule Aalen der Frage nach, ob Unternehmen eher formal oder heuristisch planen und welche Auswirkungen dies auf den Unternehmenserfolg hat. Die vorliegende Schrift stellt die wesentlichen Erkenntnisse vor.

Die Charakteristika der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen spiegeln hinsichtlich Unternehmensgröße und Branchen die Merkmale der angepeilten Gesamtheit an Unternehmen wider, so dass man davon ausgehen kann, dass die Ergebnisse repräsentativ sind.

Hinsichtlich der wesentlichen Merkmale der operativen Planung (Ablauf, Struktur und Abstimmungsrunden) zeigt sich, dass die Unternehmen eine formale, auf Regeln und Strukturen setzende Planung anwenden. Andererseits verwenden sie jedoch eher einfachere quantitative Planungsinstrumente und setzen sehr stark auf den Geschäftssinn und die Erfahrung der eigenen Mitarbeiter im Unternehmen. Hier offenbart sich ein interessantes Spannungsfeld zwischen Formalisierung der Planungsprozesse und -strukturen und dem eher informellen Planungsgeschehen selbst.

Dies zeigt sich auch in der Gestaltung der Anreizsysteme für Führungskräfte. Dort dominieren einerseits finanzielle Ziele andererseits spielen Planwerte und deren Übererfüllung keine dominierende Rolle als Basis der leistungsabhängigen Vergütung.

Insofern scheint die Planungspraxis eine Kombination aus formalen und informellen Elementen zu bevorzugen.

1 Einleitung

1.1 Zielsetzung und Aufbau der Studie

Die Unternehmensplanung ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente. Sie transformiert die Willensbildung der Unternehmensleitung in Vorgaben bzgl. Maßnahmen, Budgets und Ressourcenzuteilungen, die wiederum Grundlage sind für die Umsetzung und spätere Zielerreichungskontrolle.[1] Unternehmensplanung lässt sich dabei als ein „systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur zukünftigen Zielerreichung“[2] definieren.

Für die konkrete Ausgestaltung der Planung stehen der Unternehmensleitung zahlreiche Instrumente und Methoden zur Verfügung. Ein wichtiger Aspekt bei der Gestaltung der Planung ist der Grad der Formalisierung.[3] Darunter ist zu verstehen, wie stark Abläufe vorgeschrieben sind, wie sehr Planungsbeteiligte sich an vorgegebene Regeln und Standards halten müssen und welchen Detailgrad eine Planung aufweist. All dies führt tendenziell zu einer eher aufwändigen, als bürokratisch empfundenen Planung, die oft zu Kritik führt.[4]

Als Alternative und als Reaktion auf die Kritik an einer „rationalen“ Planungslogik wird ein eher informelles Vorgehen angesehen und in der Praxis auch verwendet.[5] Offen ist jedoch, inwiefern solch ein eher informelles oder heuristisches Vorgehen zum selben Unternehmenserfolg führt wie eine eher formale Planung.

Im Rahmen einer Studie geht das Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF) dieser Frage nach und testet sie über eine Online-Befragung.

---

[1] Vgl. Dillerup/Stoi (2016), S. 48.
[2] Wild (1982), S. 13.
[3] Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2019), S. 84.
[4] Vgl. Horváth (2018), 43f.
[5] Vgl. bspw. Artinger et al. (2015); Nachbagauer/Schirl-Böck/Weiss (2020).

1.2 Methodik

Die Datenerhebung erfolgte mit Hilfe eines standardisierten Online-Fragebogens, der primär, bis auf die letzte Frage, geschlossene Fragen enthielt. Zur Überprüfung des Fragebogens wurde zunächst ein Pre-Test mit mehreren Probanden durchgeführt. Im Anschluss erfolgte die tatsächliche Befragung im Zeitraum Dezember 2020 bis Anfang Januar 2021. Die Befragung erfolgte ausschließlich an Unternehmen. Hierfür wurde der Umfragelink im entsprechenden Umfeld verteilt. Insgesamt haben 143 Personen an der Umfrage teilgenommen.

Der Fragebogen enthielt 15 geschlossene Fragen und eine offene Frage. Zunächst wurden allgemeine Angaben zum Unternehmen und der Funktion bzw. Position der Person abgefragt, die den Fragebogen beantwortet. Als wichtige Einflussgrößen auf die Planung werden auch die Unternehmensgröße und Eigentümerstruktur angesehen, so dass hierzu auch Informationen abgefragt wurden.

Anschließend erfolgten Fragen zum Planungsprozess, den Planungsinstrumenten, der Eibindung der Planung in andere Führungsinstrumente sowie Fragen zur Messung des Unternehmenserfolgs.

Die Auswertung der Daten für diese Schrift erfolgte mittels Microsoft Excel.

2 Ergebnisse

2.1 Angaben zu den Befragten

2.1.1 Position im Unternehmen

Bei den Positionen der Befragten dominieren Führungspositionen. So ordnen sich 43 % der Geschäftsleitung zu, 28 % der Bereichsleitung oder oberen Führungsebenen und nur 8 % sind Angestellte ohne Führungsverantwortung. Da die Unternehmensplanung im Kern eine Führungsaufgabe ist, spricht dies für eine repräsentative Studie.

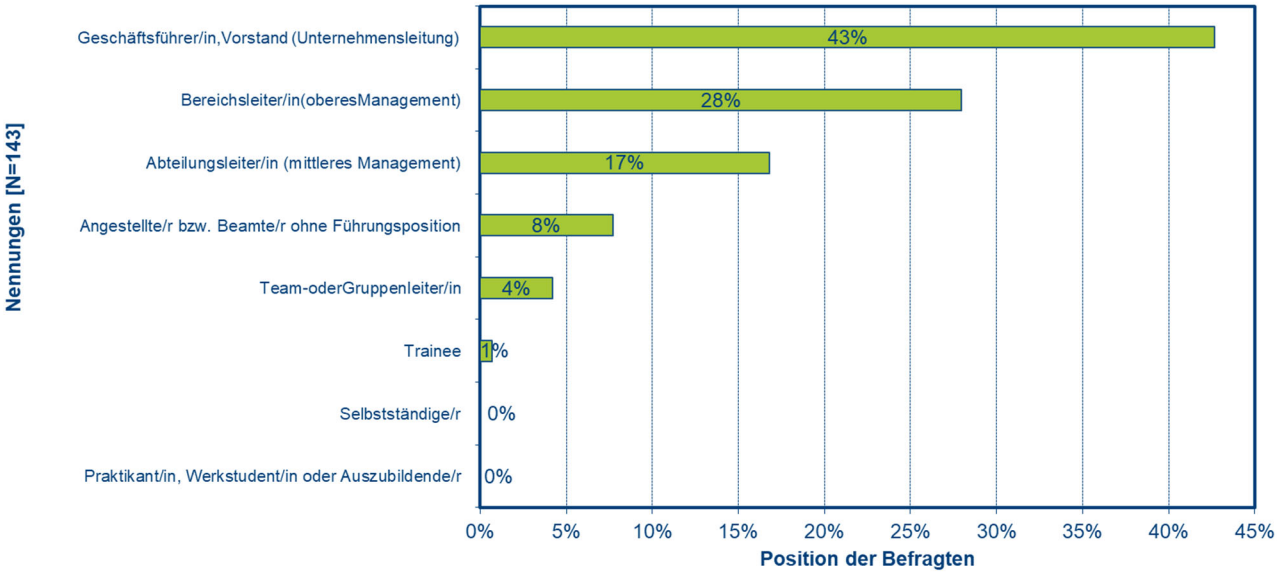

ABBILDUNG 1 POSITION DER BEFRAGTEN

2.1.2 Funktion der Befragten

Während die Position nach der hierarchischen Einordnung einer Person fragt, ist die Funktion der Aufgabenbereich einer Person. 31 % arbeiten in der Gesamtgeschäftsführung, 14 % als kaufmännische Leitung oder CFO, 31 % im Controlling in verschiedenen Ausprägungen. Die restliche verteilen sich auf verschiedene Aufgaben im Finanz- und Rechnungswesen. Nennenswert ist auch ein Anteil von 14 % der Teilnehmer, die andere Funktionen ausüben.

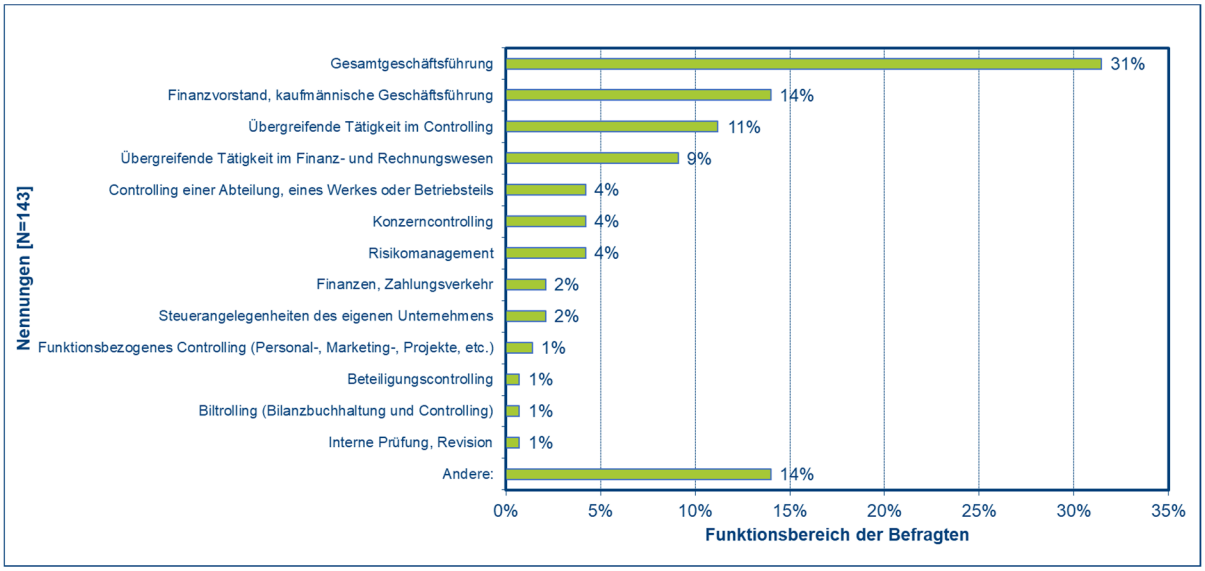

ABBILDUNG 2 FUNKTION DER BEFRAGTEN

2.2 Angaben zu den Unternehmen

2.2.1 Unternehmensstandort

Die Befragung richtete sich an Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. 89 % der Befragten antworteten aus Unternehmen in Deutschland, 9% aus solchen in Österreich und 2 % aus schweizerischen Unternehmen.

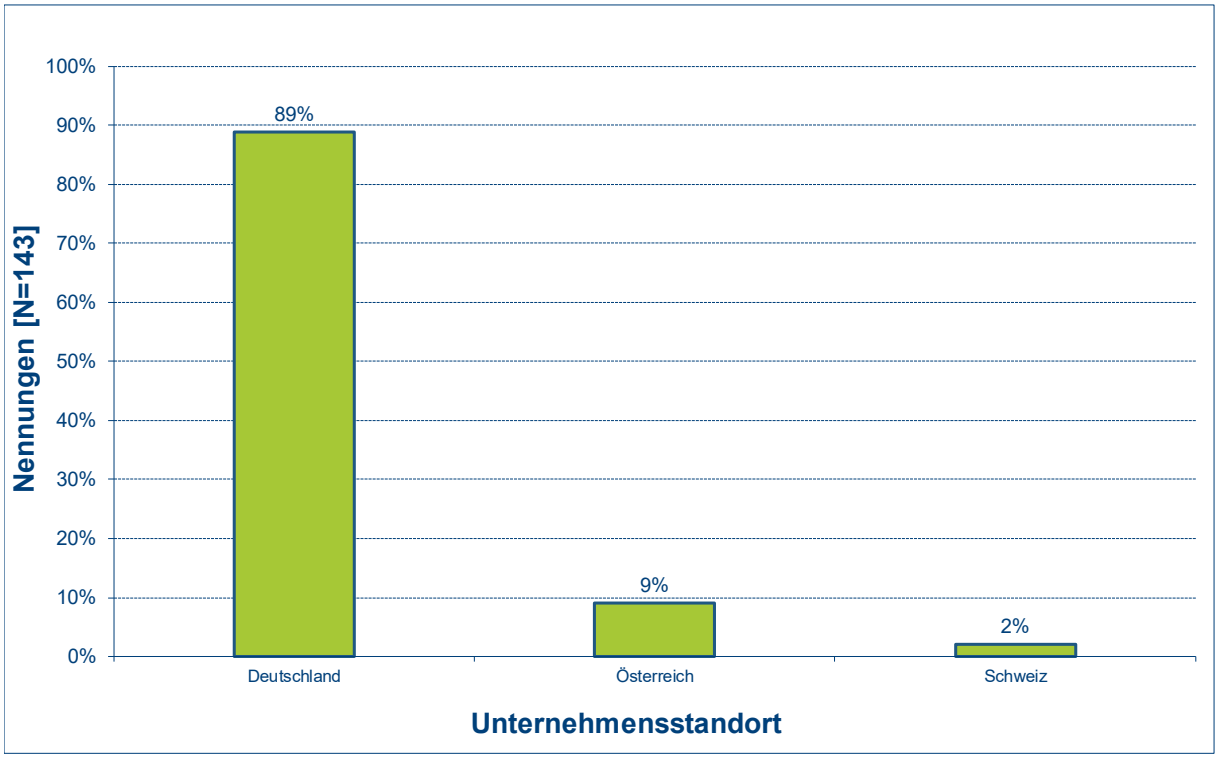

ABBILDUNG 3 UNTERNEHMENSSTANDORT

2.2.2 Branche

Die Branchenklassifizierung orientiert sich an der Einteilung des statistischen Bundesamtes (destatis). In der Befragung nennen 29 % das verarbeitende Gewerbe als häufigste Branche, gefolgt mit deutlichem Abstand vom Gesundheits- und Sozialwesen (9 %), Baugewerbe (7 %), Verkehr und Lagerei (7 %) und dann Handel (6 %) sowie verschiedene Dienstleistungsbranchen.

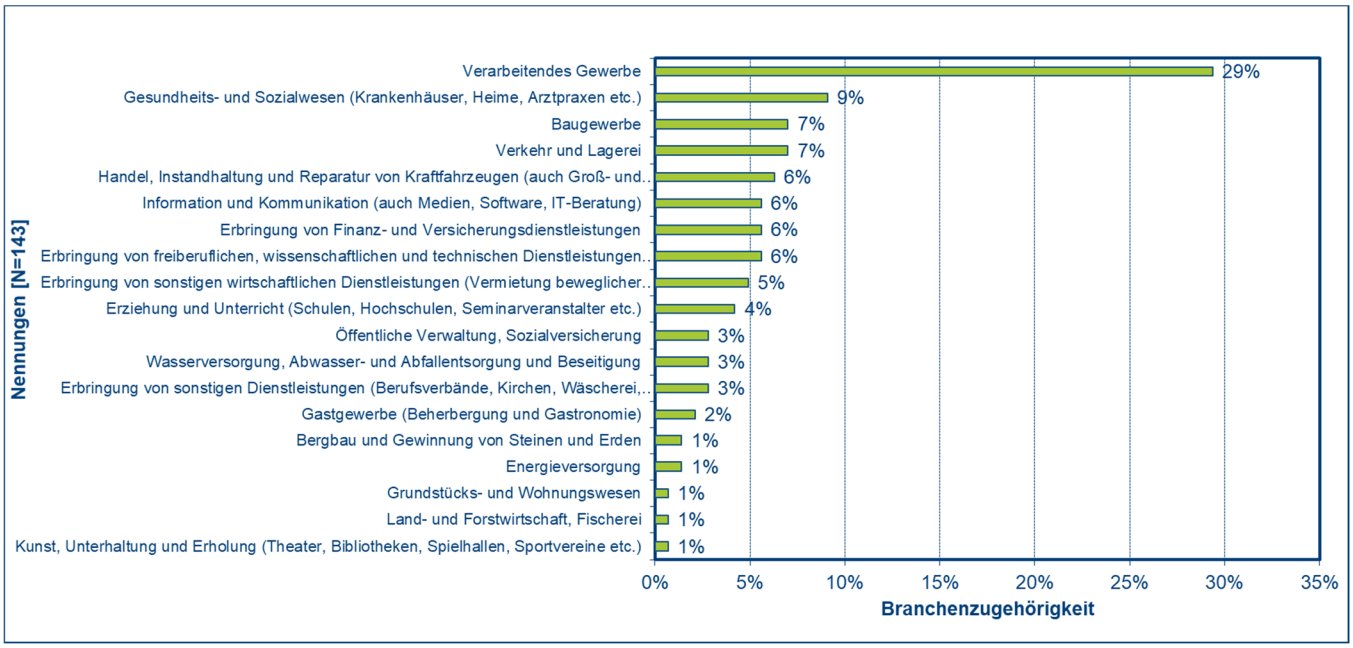

ABBILDUNG 4 BRANCHENVERTEILUNG

2.2.3 Rechtsform und Kapitalmarktorientierung der Unternehmen

Die Mehrheit der Unternehmen sind in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft (57 %) gefolgt von Personengesellschaften (15 %) und Einzelunternehmen (8 %). Von den befragten Unternehmen sind jedoch nur 6 % am Kapitalmarkt tätig.

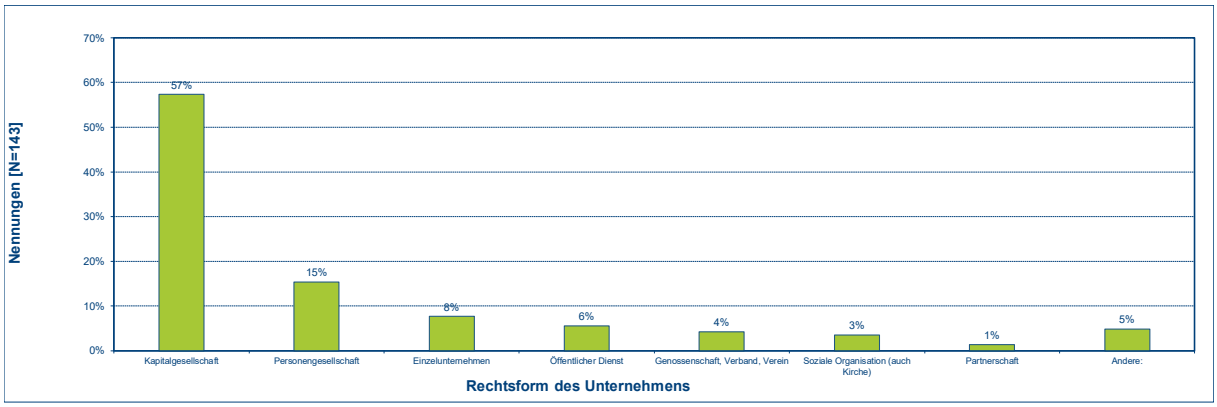

ABBILDUNG 5 RECHTSFORM DER UNTERNEHMEN

2.2.4 Unternehmensalter

Ein wichtiger Einflussfaktor auf die Unternehmensplanung ist das Unternehmensalter. Geht man beispielsweise davon aus, dass ältere Unternehmen auch professioneller agieren, auf mehr Erfahrung zurückblicken und entsprechend erfahrene Mitarbeiter haben, so sollte auch die Planung effizienter und effektiver durchgeführt werden.

Die Befragung zeigt, dass fast die Hälfte der Unternehmen höchstens 40 Jahre existiert, zwei Fünftel unter 30 Jahren. Es gibt jedoch auch einige recht lange existierende Unternehmen mit mehr als 100 Jahren.

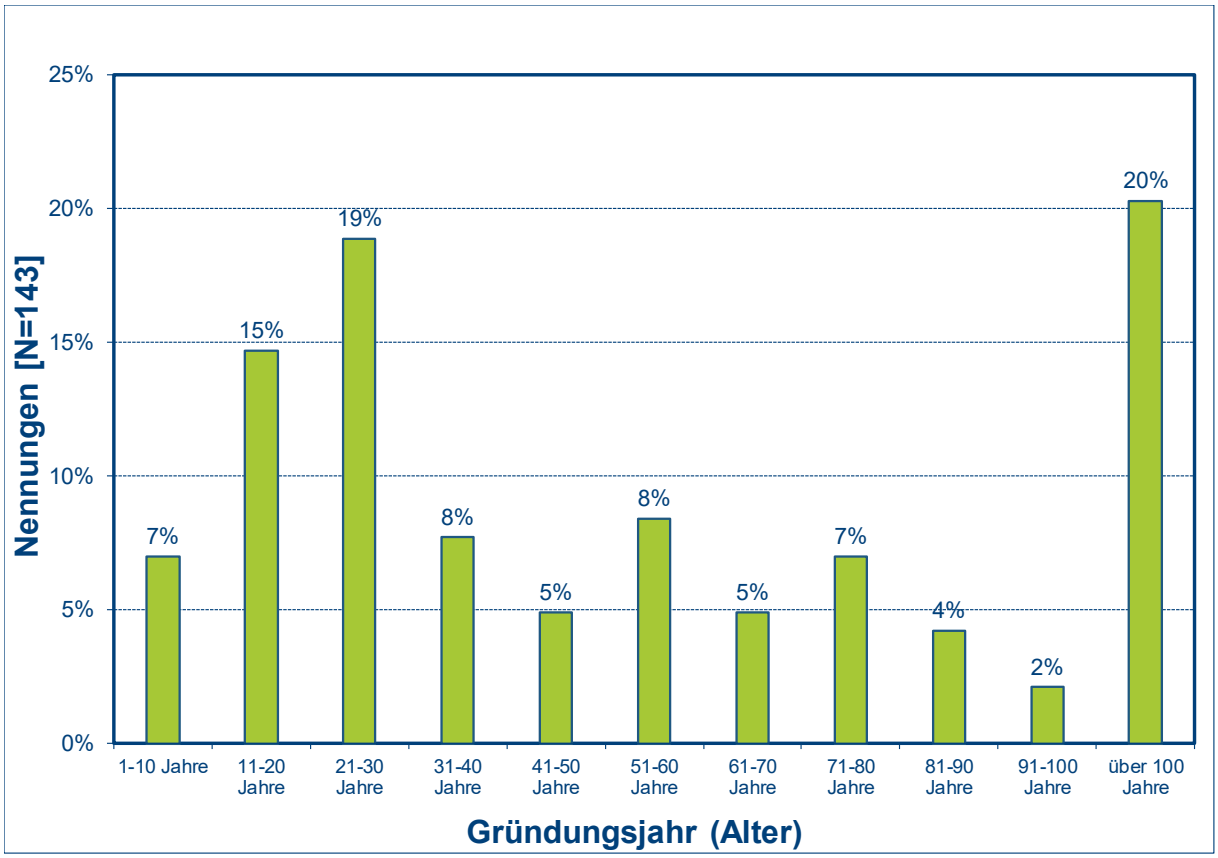

ABBILDUNG 6 ALTER DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

2.2.5 Unternehmensgröße: Mitarbeiter und Umsatz

Unternehmensgröße kann sowohl durch Mitarbeiterzahl als auch durch Umsatz gemessen werden. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (45 %) entspricht mit bis zu 250 Mitarbeitern der Klassifikation als Klein- und Mittelunternehmen. Nur 12 % haben weniger oder gleich 100 Mitarbeiter. Dies liegt an der Selektion der Unternehmen. Da eine ausgefeilte Unternehmensplanung eher bei größeren Unternehmen anzutreffen ist, wurden primär Unternehmen selektiert mit mindestens 100 Mitarbeitern. Eine ähnliche Einteilung ergibt sich bei der hier nicht abgedruckten Umsatzverteilung. Nur 6 % haben bis zu 1 Mio. € Umsatz in 2020, über die Hälfte zwischen 1 Mio. € und 50 Mio. € Umsatz. Der Schwerpunkt der teilnehmenden Unternehmen liegt also bei den mittelgroßen Unternehmen.

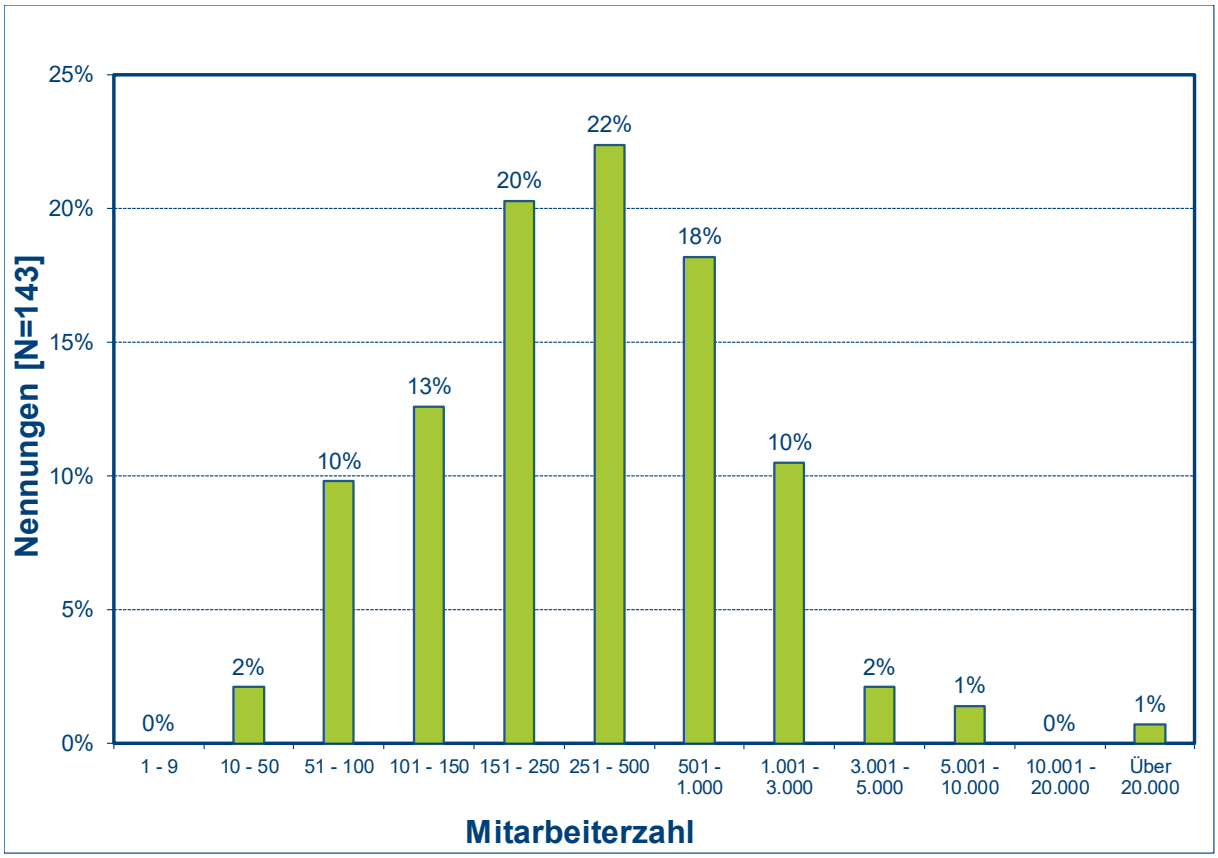

ABBILDUNG 7 MITARBEITERZAHL

2.2.6 Konzernzugehörigkeit

Die Zugehörigkeit zu einem Konzern führt zu stärkeren Vorgaben für eine Unternehmensplanung. Daher ist dies auch ein wichtiger Einflussfaktor. Wie ersichtlich sind 50 % der teilnehmenden Unternehmen nicht einem Konzern zugehörig, 19 % sind selbst Mutterunternehmen und 26 % Tochtergesellschaften.

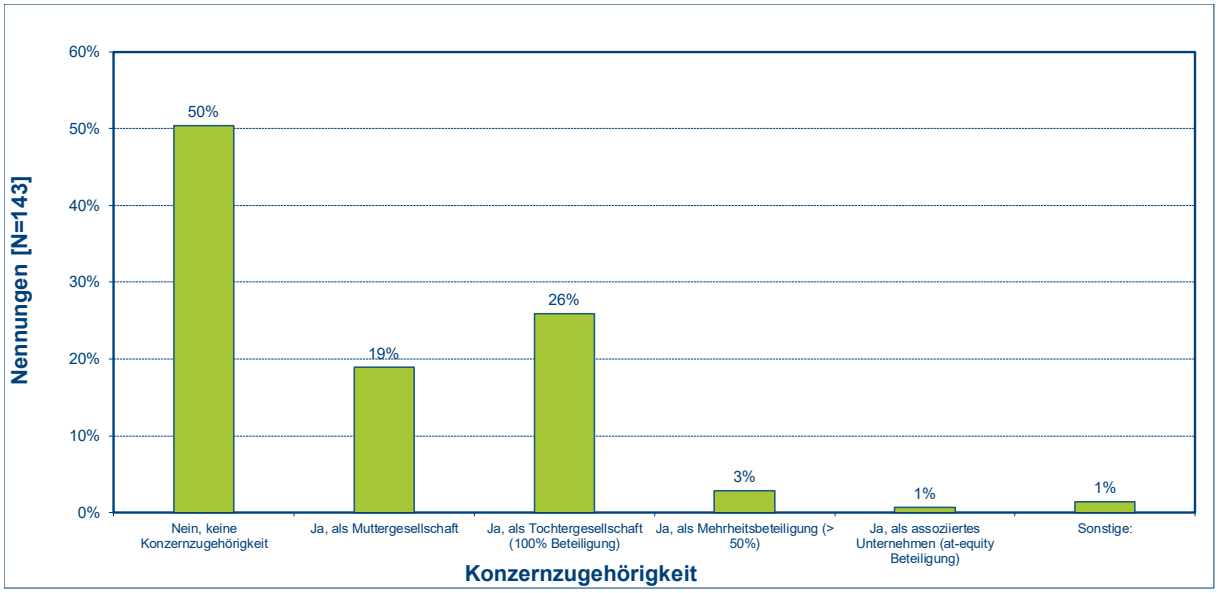

ABBILDUNG 8 KONZERNZUGEHÖRIGKEIT

2.2.7 Eigentümer- und Familieneinfluss

Ein wichtiger Einflussfaktor auf die Art der verwendeten Führungspraktiken ist die Eigentümerstruktur.[6] In der Befragung zeigt sich, dass vor allem in kleineren Unternehmen mit wenigen Geschäftsführern Familienmitglieder oder Eigentümer tätig sind. Der Einfluss von Eigentümern oder Familienmitgliedern steigt an, sofern diese auch den Vorsitz der Geschäftsführung innehaben, was bei 46 % der Fall ist, wie sich in Abbildung 10 zeigt.

.

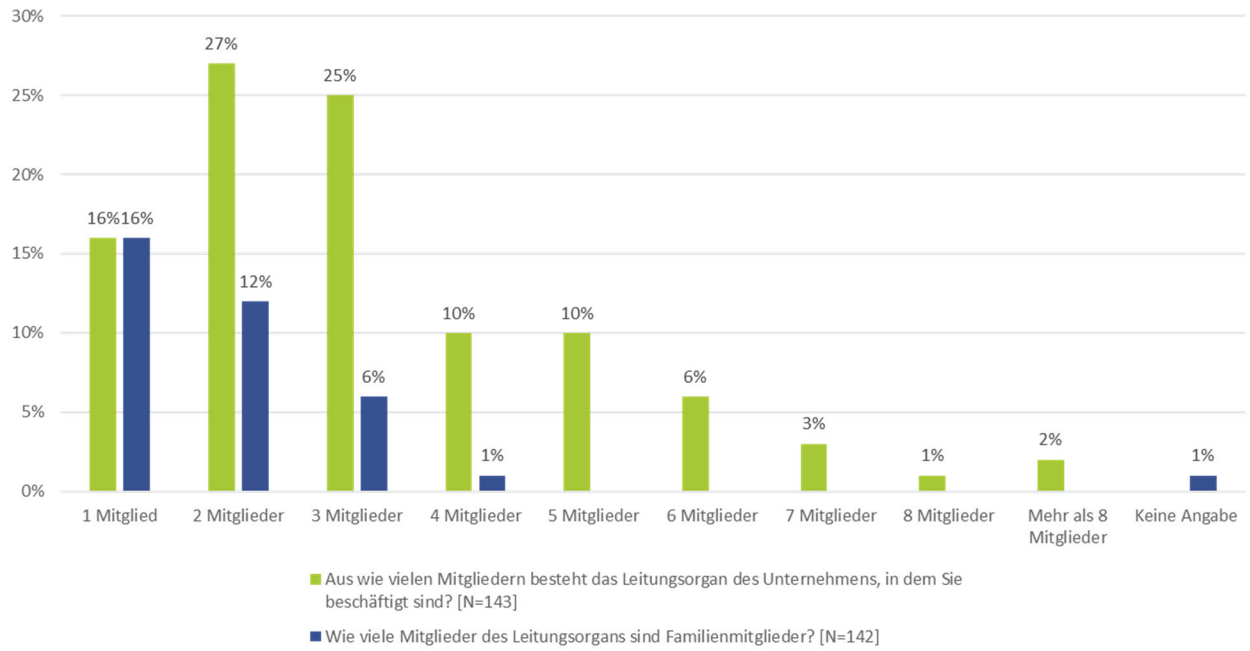

ABBILDUNG 9 MITGLIEDER DES LEITUNGSORGANS

[6] Vgl. bspw. Hiebl et al. (2015), Schachner/Speckbacher/Wentges (2006).

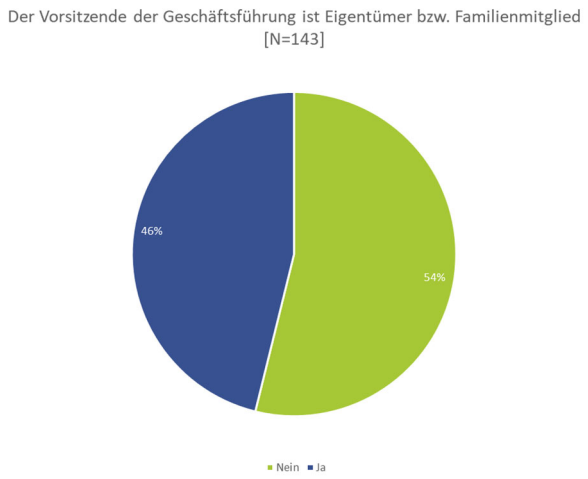

ABBILDUNG 10 VORSITZENDE DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Die Häufigkeiten zum Anteil der Eigentümer und Familienmitglieder betrifft grundsätzlich auch Aufsichtsgremien (Beiräte, Aufsichtsräte), wobei solche Aufsichtsgremien eher bei größeren Unternehmen vorkommen. Die Ergebnisse in den Abbildungen 11 und 12 sind ähnlich wie in Abbildung 9, wobei von 143 Rückläufen es bei 113 Befragten ein solches Gremium gibt.

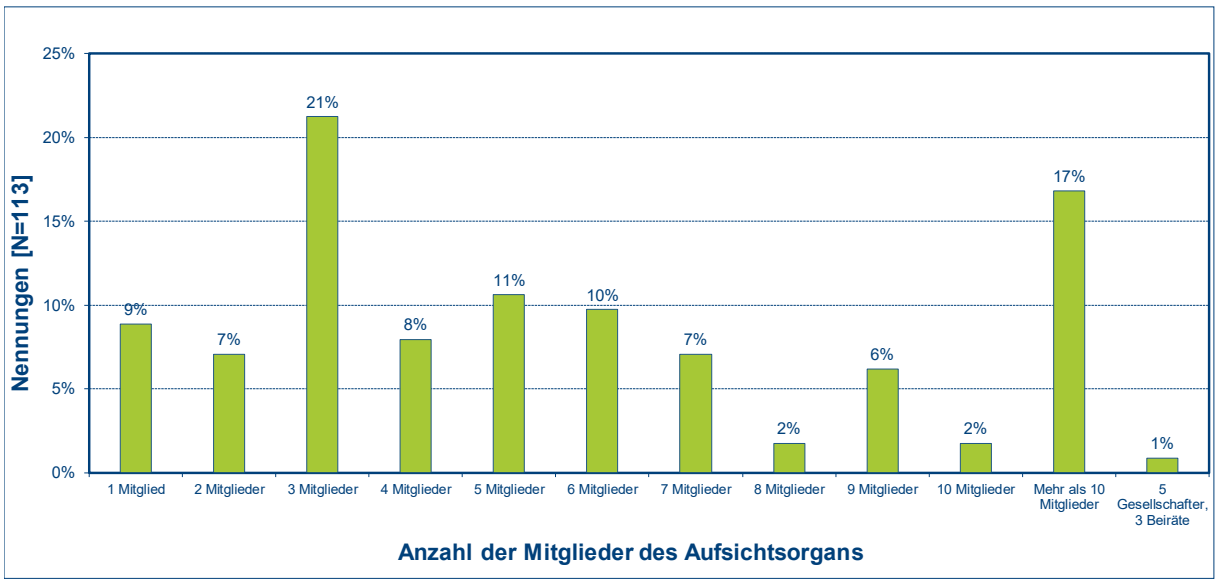

ABBILDUNG 11 MITGLIEDER DES AUFSICHTSORGANS

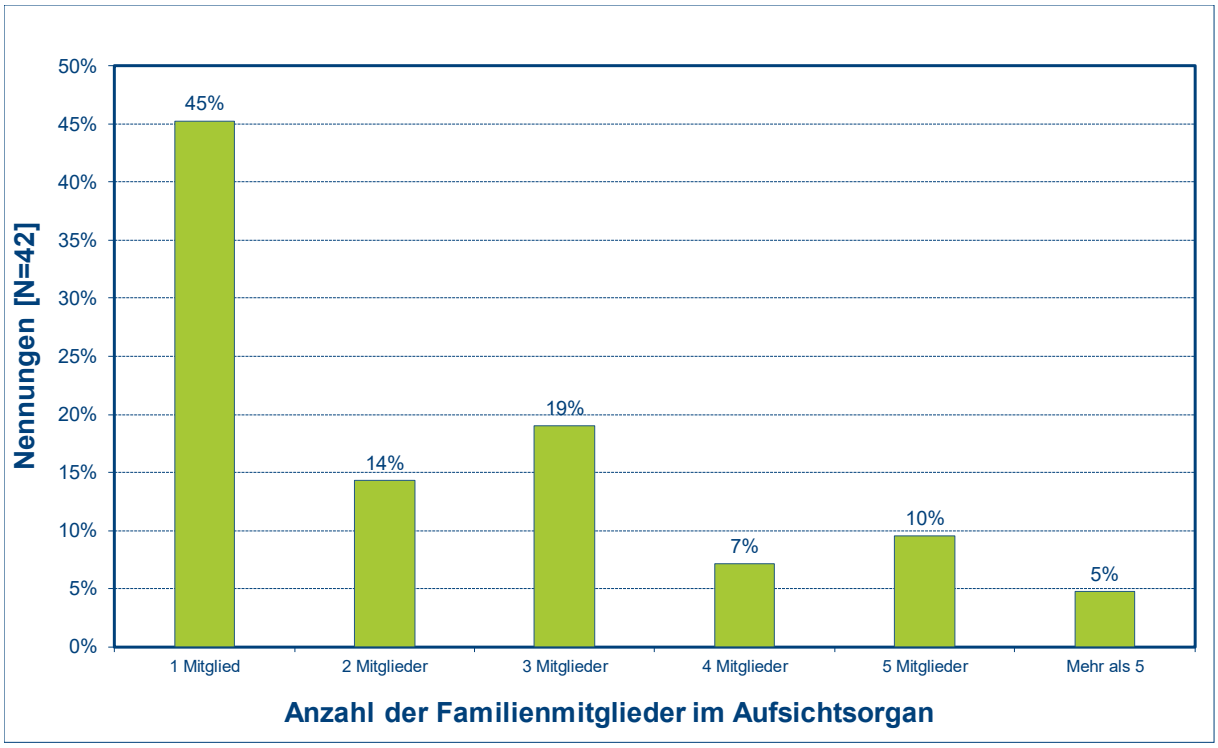

ABBILDUNG 12 FAMILIENMITGLIEDER IM AUFSICHTSGREMIUM

2.3 Ausgestaltung der Planung

2.3.1 Ablauf der Planung

Der Planungsprozess kann entlang der Unternehmenshierarchie unterschiedlich begonnen werden. Die große Mehrheit (62 %) führt eine Gegenstromplanung durch, bei der sowohl top-down- als auch bottom-up-Phasen vorkommen. Die anderen beiden Varianten führen jeweils etwa ein Fünftel durch.

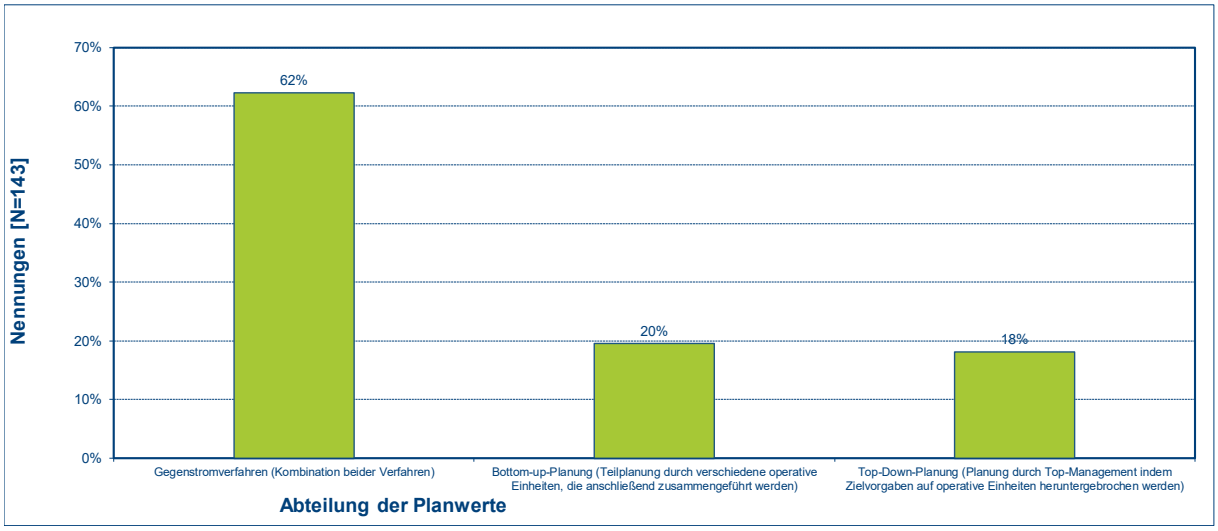

ABBILDUNG 13 PLANUNGSABLAUF

2.3.2 Dauer der Planung

Eine lange und gar zu lange Planungsdauer wird oft als Problem in der Praxis betrachtet.[7] In der aktuellen Befragung dauert die Planung für 31 % der Befragten mehr als zwei Monate, was sicher ein langer Zeitraum ist. Andererseits geht es bei vielen der Befragten deutlich schneller.

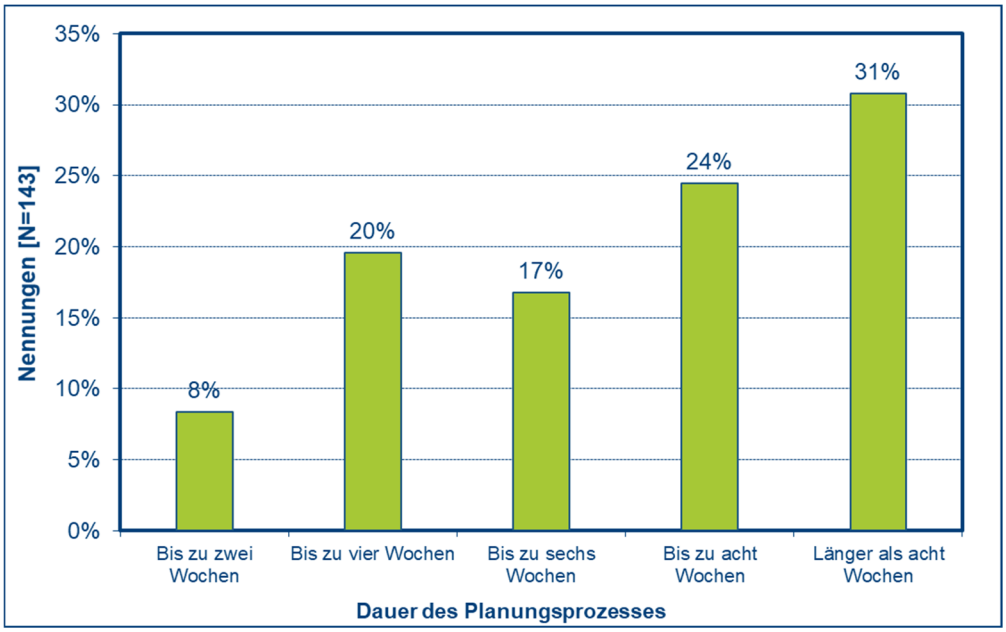

ABBILDUNG 14 DAUER DES PLANUNGSPROZESSES

2.3.3 Detailgrad der Planung

Unmittelbar einleuchtend ist, dass eine detailliertere Planung auch aufwändiger sein wird. Die Befragten konnten dabei mehrere Antworten wählen, so dass die Gesamtzahl der Nennungen entsprechend höher ist als die Stichprobengröße. Man sieht, dass sehr viele Unternehmen eine Planung für das Gesamtunternehmen durchführen, aber mehrheitlich auch für Geschäftsfelder. Dagegen werden Produktgruppen, Regionen und Kundengruppen seltener geplant.

[7] Vgl. Rieg (2015), 67f.

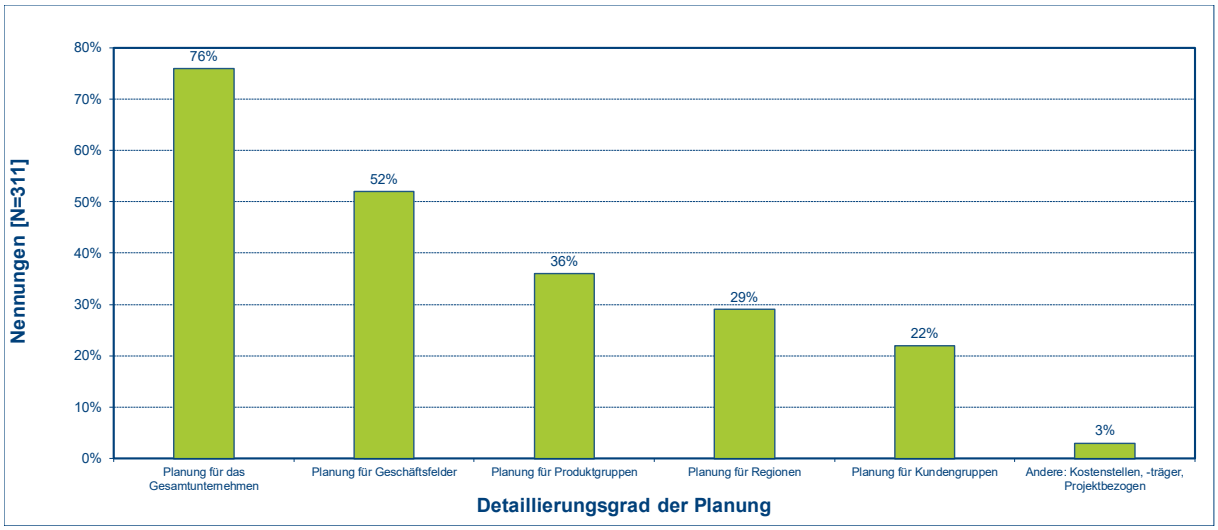

ABBILDUNG 15 DETAILIERUNGSGRAD DER PLANUNG

2.3.4 Formalisierungsgrad der Planung

Der Formalisierungsgrad der Planung wurde über verschiedene Aspekte abgefragt. Zu diesen gehören die Kenntnis von Rahmenbedingungen der Planung, ebenso wie des benötigten Detailgrads und der durchzuführenden Aufgaben sowie die Verantwortung für diese Aufgaben. In allen diesen Aspekten zeigen sich hohe Zustimmungswerte.

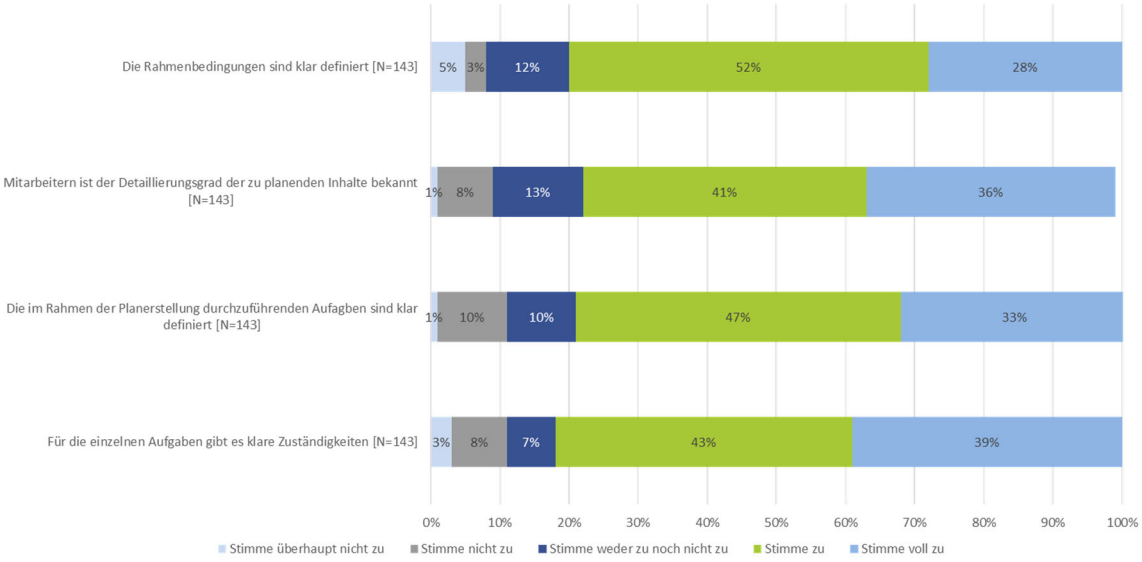

ABBILDUNG 16 FORMALISIERUNGSGRAD DER PLANUNG

2.3.5 Abweichungsanalyse

Das Eintreten der Planwerte ist nicht garantiert und so ist eine Abweichungsanalyse sinnvoll, die aufzeigen kann, was die Ursachen für Abweichungen sind. Aus solchen Abweichungen kann dann später eine verbesserte Planung erfolgen, also ein Lernprozess angestoßen werden. Darüber hinaus dient eine solche Kontrollrechnung auch der Verhaltenssteuerung, da die Zielerreichung gemessen wird und entsprechende Anreizsysteme sich oft an der Zielerreichung ausrichten.

Zwei Drittel der Befragungsteilnehmer führen im Unternehmen eine detaillierte Abweichungsanalyse durch, ein gutes Viertel beschränkt sich auf wesentliche Kenngrößen und 11 % führen in der Regel keine solche durch.

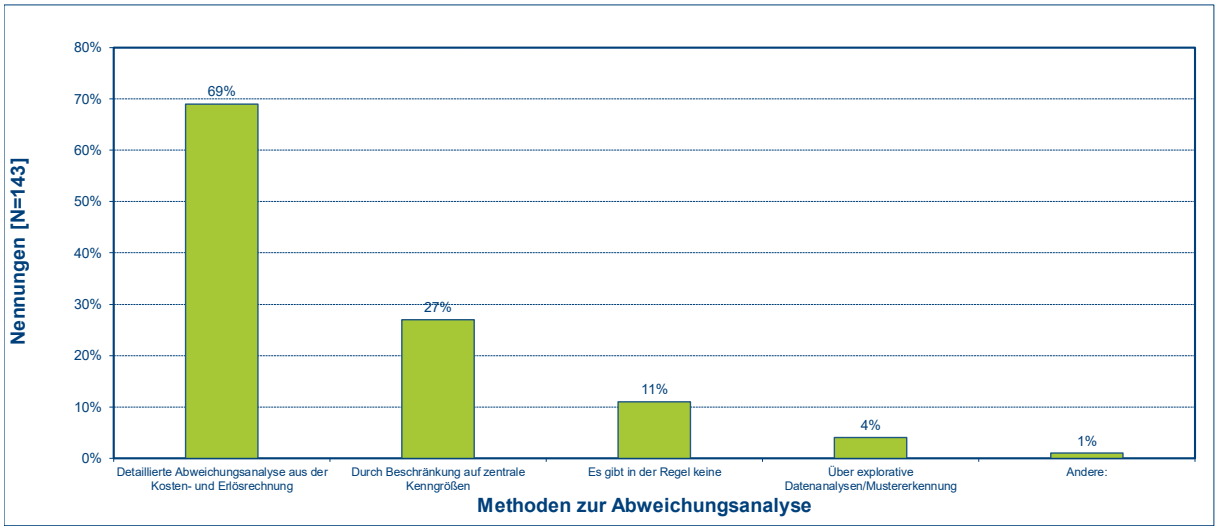

ABBILDUNG 17 ABWEICHUNGSANALYSE

Weiterhin wurden die Teilnehmer nach der Häufigkeit von Meetings zu Abweichungen gefragt. Dies kann ein Indiz dafür sein, wie formal eine Planung abläuft und wie sehr sie in den Führungsregelkreis eingebunden ist. Man erkennt, vier Fünftel regelmäßige Meetings abhalten, davon gut die Hälfte monatlich. Etwa ein Fünftel tut dies nur fallweise.

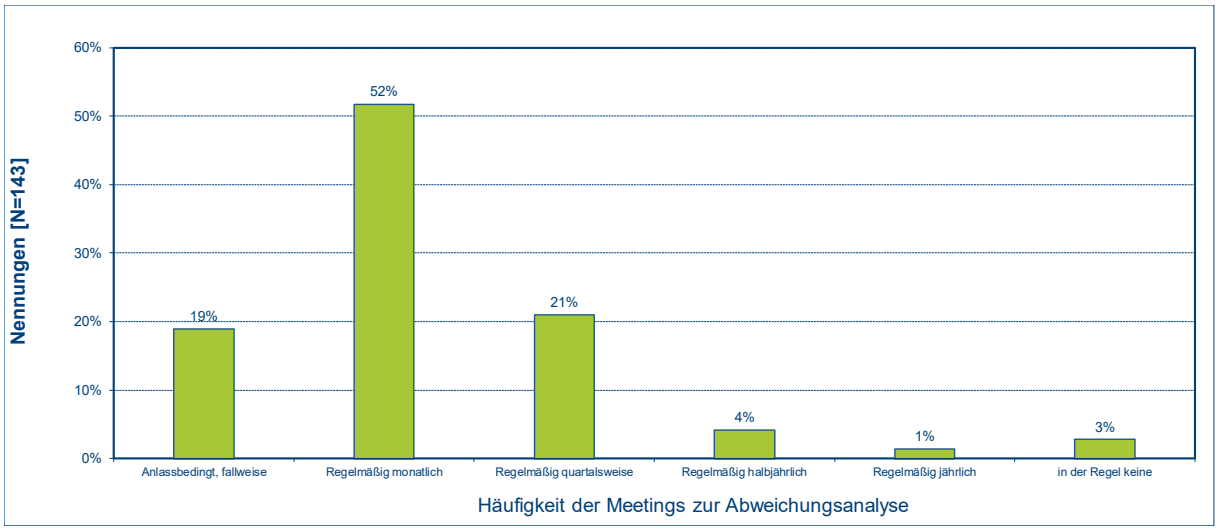

ABBILDUNG 18 HÄUFIGKEIT ABWEICHUNGSANALYSEN

Weiterhin ist die Frage, wie Unternehmen mit festgestellten Abweichungen umgehen. Die meisten erarbeiten Gegenmaßnahmen, ein Teil auch Plananpassungen. Nur wenige führen keine systematischen Maßnahmen durch.

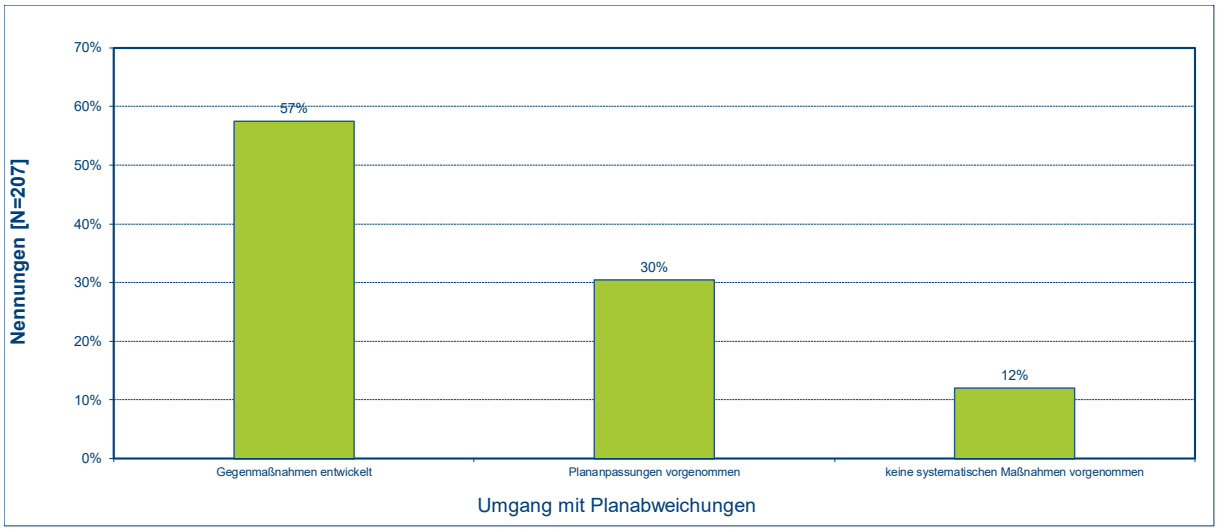

ABBILDUNG 19 UMGANG MIT PLANABWEICHUNGEN

2.3.6 Planungsinstrumente

Im Zuge der Digitalisierung werden heutzutage eine ganze Reihe von quantitativen Verfahren für die Planung vorgeschlagen. Eine Reihe von Befragten wendet statistische Verfahren an. Auffällig ist, dass Verfahren des maschinellen Lernens, Algorithmen-basierte und Simulationsverfahren recht selten angewandt werden.

Häufiger sind eher qualitative Ansätze wie Analogieschlussverfahren und Wenn-Dann-Pläne. Dies deutet darauf hin, dass in der Praxis auch quantitative Verfahren zum Einsatz kommen, aber doch ergänzt werden um eher qualitative Verfahren.

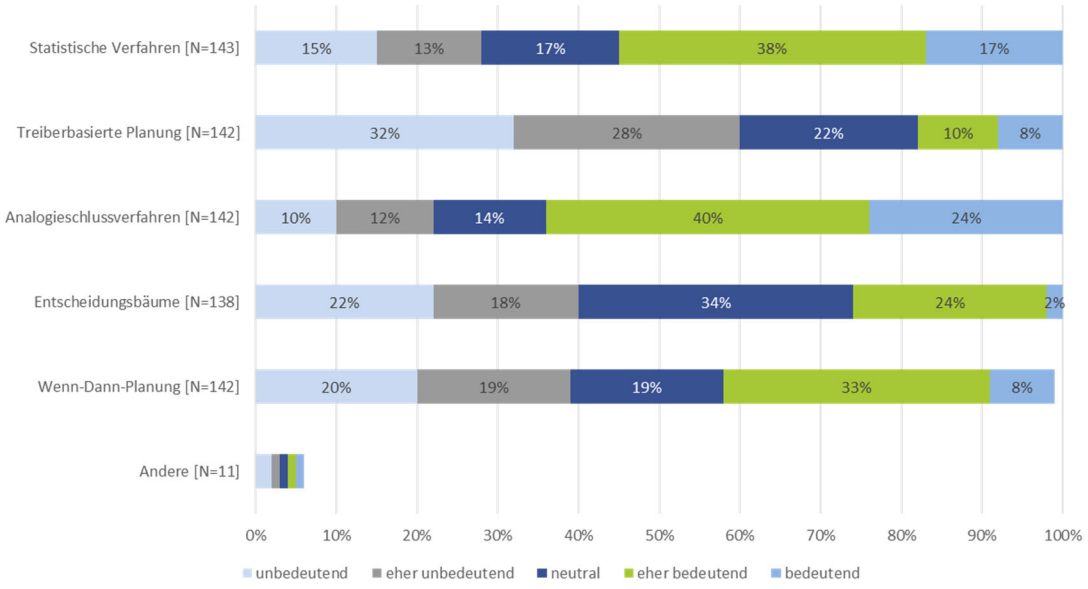

ABBILDUNG 20 PLANUNGSINSTRUMENTE (I)

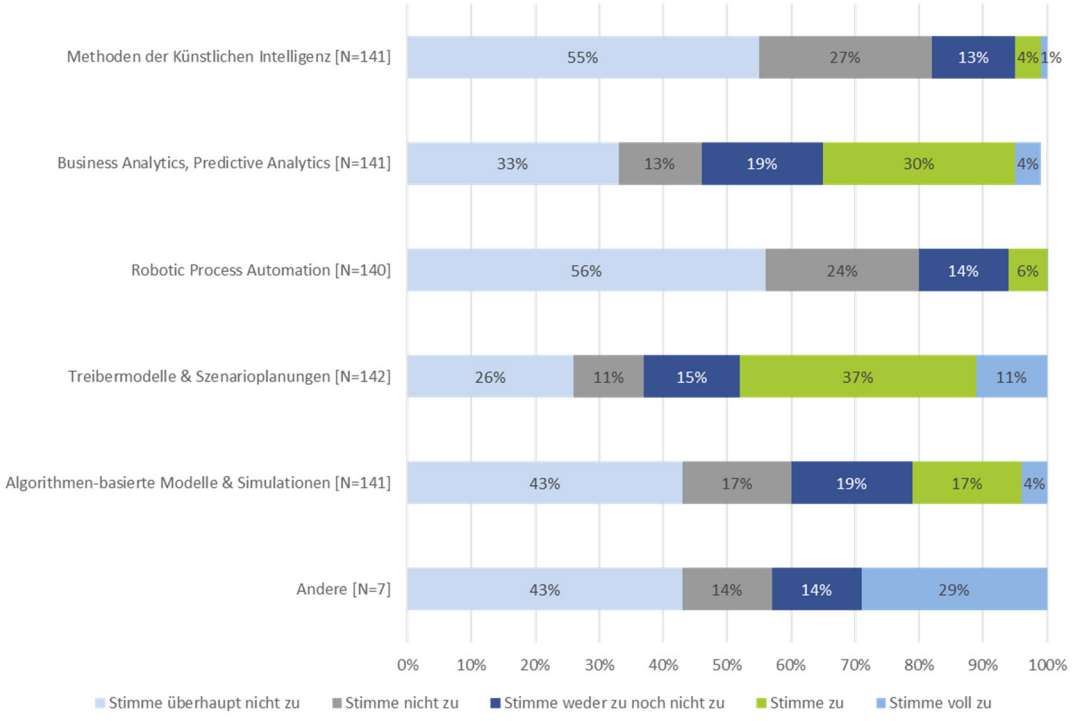

ABBILDUNG 21 PLANUNGSINSTRUMENTE (II)

2.3.7 Ableitung von Planwerten

Für die Aussagekraft und Qualität von Planwerten spielt deren Informationsbasis eine entscheidende Rolle. Die Teilnehmer der Befragung sollten beantworten, auf welcher Basis sie Planwerte bestimmen. Man erkennt hier deutlich, dass hier die eigene Erfahrung eine große Rolle spielt, ebenso wie die Orientierung an bisherigen Istwerten. Auch vertraut man stark auf eigene Mitarbeiter im Unternehmen.

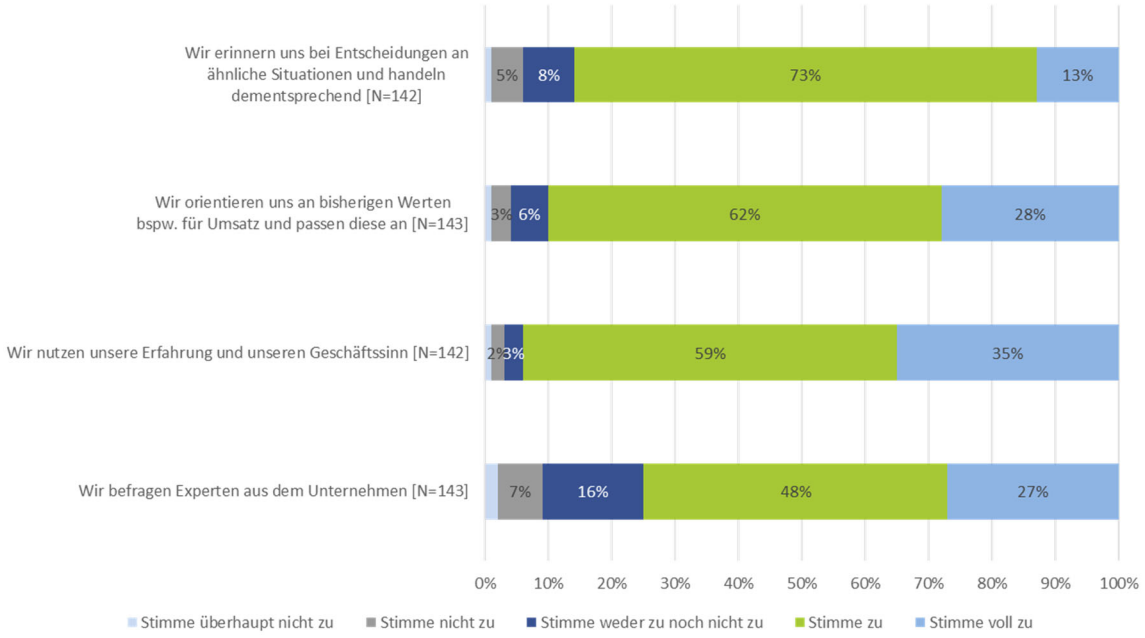

ABBILDUNG 22 ABLEITUNG VON PLANWERTEN

2.3.8 Bedeutung des Geschäftssinns

Zu der eben dargestellten Ableitung von Planwerten passt auch der Rücklauf zur Frage, welche Bedeutung der Geschäftssinn hat. Eine Mehrheit der Befragten sieht eine hohe bis sehr hohe Bedeutung des Geschäftssinns bei der Planerstellung, also einer intuitiven Methode der Entscheidungsfindung.

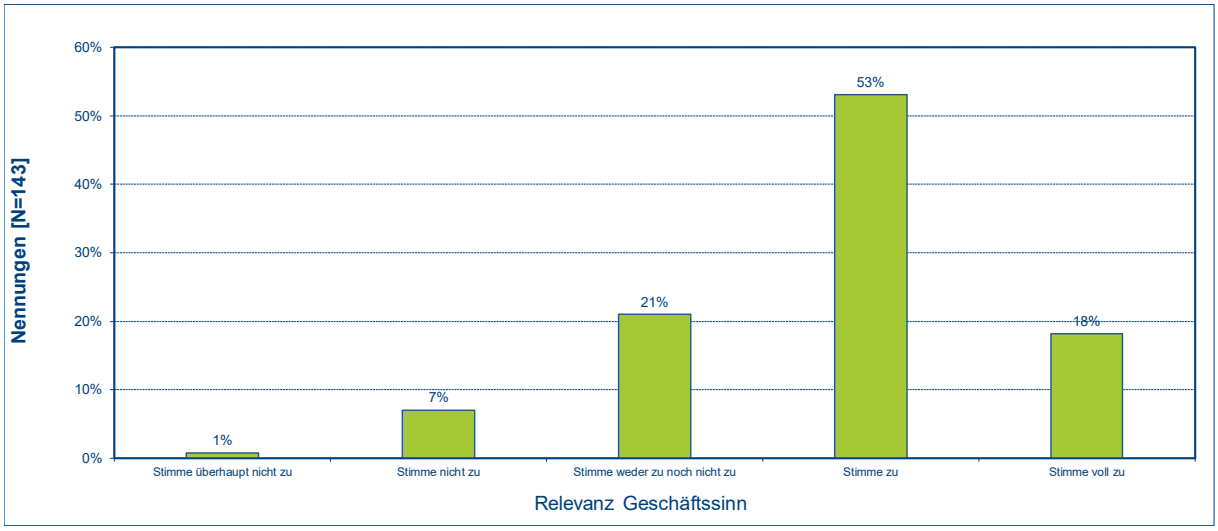

ABBILDUNG 23 BEDEUTUNG GESCHÄFTSSINN

2.3.9 Planungsintegration

Die operative Planung allein genügt nicht, um ein Unternehmen erfolgreich zu steuern. Die erstellten Pläne müssen als Soll-Werte in Kontrollrechnungen eingehen und im Berichtswesen integriert sein. Ebenso sind Abstimmungen der Pläne auf strategischer, taktischer und operativer Ebene sinnvoll. Die Befragten sehen das vor allem bei ersterem und letzterem gegeben, während die Verknüpfung verschiedener kurzfristiger Teilpläne nicht so ausgeprägt gegeben ist.

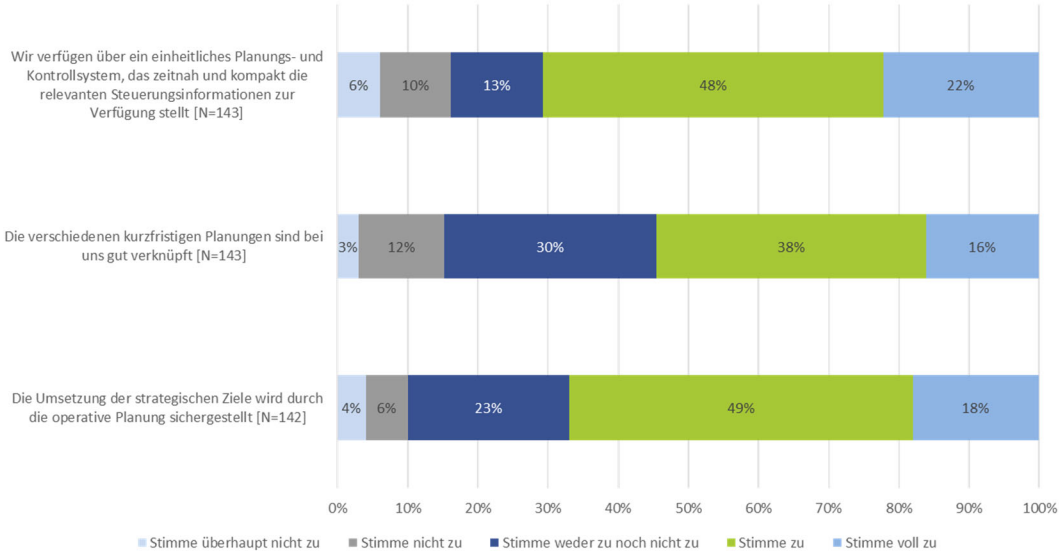

ABBILDUNG 24 AUSMAß DER PLANUNGSINTEGRATION

2.4 Anreizsysteme

2.4.1 Methodik der Leistungsbemessung

Die Bemessung von Managerleistungen kann ganz unterschiedlich erfolgen. Ein Ansatz ist, Planwerte als Basis zu nehmen und die Übererfüllung als Basis einer Bonuszahlung zu verwenden. Man sieht, dass nur in knapp zwei Fünftel der Unternehmen der Stichprobe Pläne die Basis der Leistungsbewertung sind. Der Frage nach der Plan-Übererfüllung als Basis der variablen Vergütung stimmen 34 % zu. Damit sind operative Pläne offenbar nur ein Teil des Anreizsystems von Unternehmen.

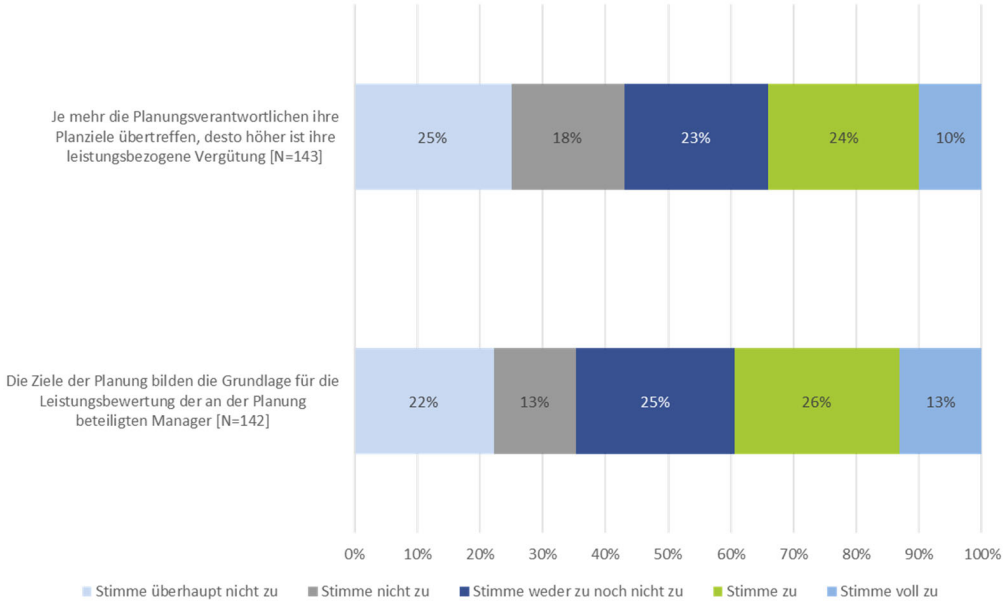

ABBILDUNG 25 METHODIK DER LEISTUNGSBEMESSUNG

2.4.2 Bemessungsgrundlage der Managervergütung

Die Befragten konnten aus mehreren Bemessungsgrundlagen für die Managervergütung wählen. Man sieht, dass finanzielle Kennzahlen dominieren, gefolgt von nicht-finanziellen Kennzahlen. Eine subjektive Bewertung nimmt nur eine Minderheit vor, die relative Bewertung ist noch seltener.

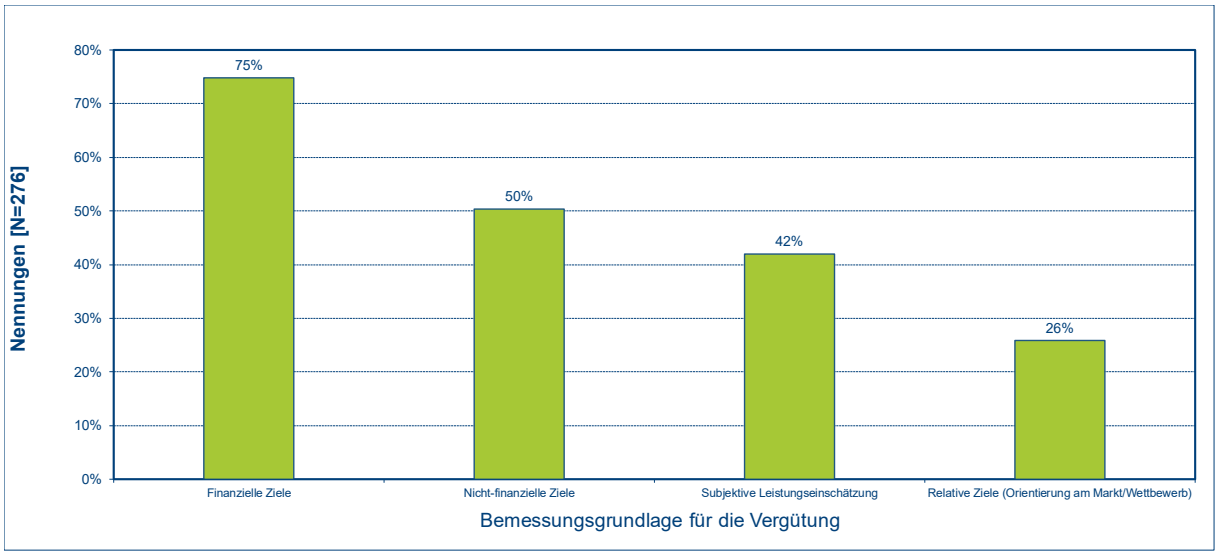

ABBILDUNG 26 BEMESSUNGSGRUNDLAGE DER MANAGERVERGÜTUNG

3 Fazit

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen einmal mehr, dass die operative Planung ein wichtiges Führungsinstrument ist und alle befragten Unternehmen eine Planung durchführen. Dabei dominiert in der Praxis eine formale Planung, die Prozesse und Strukturen definiert und vorgibt. Interessanterweise ergänzen Unternehmen das oft durch informelle Elemente wie den Geschäftssinn und die Erfahrung von eigenen Mitarbeitern. Dieses Spannungsfeld zeigt sich auch bei den Anreizsystemen für Führungskräfte. Dort dominieren einerseits finanzielle Ziele andererseits spielen Planwerte und deren Übererfüllung keine dominierende Rolle als Basis der leistungsabhängigen Vergütung.

4 Literaturverzeichnis

Artinger, Florian/Petersen, Malte/Gigerenzer, Gerd/Weibler, Jürgen (2015)
Heuristics as adaptive decision strategies in management, in: J. Organiz. Behav., 36. Jg., Nr. S1, S. S33-S52

Dillerup, Ralf/Stoi, Roman (2016)
Unternehmensführung. Konzepte, Strategien und Praxis für erfolgreiches Management und Leadership, 5. Aufl., München

Hiebl, Martin R./Duller, Christine/Feldbauer-Durstmüller, Birgit/Ulrich, Patrick (2015)
Family Influence and Management Accounting Usage - Findings from Germany and Austria, in: Schmalenbach Business Review (SBR), 67. Jg., Nr. 3, S. 368–404

Horváth, Péter (2018)
Neue Wege der Unternehmensplanung, in: Andreas Wiesehahn und Martin Kißler (Hrsg.), Erfolgreiches Controlling: Theorie, Praxis und Perspektiven, Baden-Baden; S. 39–58

Horváth, Péter/Gleich, Ronald/Seiter, Mischa (2019)
Controlling, 14. Auflage, München

Nachbagauer, Andreas/Schirl-Böck, Iris/Weiss, Edgar (2020)
Pläne, Entscheidungen und Heuristiken, in: Andreas Nachbagauer, Iris Schirl-Böck und Edgar Michael Weiss (Hrsg.), Unerwartete Herausforderungen in Projekten erfolgreich managen, Berlin; S. 153–177

Rieg, Robert (2015)
Planung und Budgetierung. Was wirklich funktioniert, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden

Schachner, Markus/Speckbacher, Gerhardt/Wentges, Paul (2006)
Steuerung mittelständischer Unternehmen: Größeneffekte und Einfluss der Eigentums- und Führungsstruktur, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 76. Jg., Nr. 6, S. 589–614

Wild, J. (1982)
Grundlagen der Unternehmensplanung, Opladen