

# **Unternehmertum als Herausforderung für das Controlling**

Prof. Dr. Michael Reiß,  
Universität Stuttgart

## **Inhalt**

- 1 Controlling in Zeiten der Umstrukturierungsoffensiven
    - 1.1 Inflation der Umstrukturierungskonzepte
    - 1.2 Unternehmertum als gemeinsame Leitidee der Umstrukturierungskonzepte
  
  - 2 Wandel der Controlling-Aufgaben durch Unternehmertum
    - 2.1 Optimale Strukturierung der Center-Organisation
    - 2.2 Controlling von Kostenstrukturen
    - 2.3 Schnittstellen-Controlling
  
  - 3 Wachstum der Controlling-Aufgaben durch Unternehmertum
    - 3.1 Implementierungscontrolling
    - 3.2 Projektcontrolling
    - 3.3 Lebenszyklus-Controlling des Umstrukturierungsprozesses
  
  - 4 Verlagerung der Controlling-Aufgaben durch Unternehmertum
  
  - 5 Chancen und Risiken der Umstrukturierung des Controlling
- Literaturverzeichnis

# 1 Controlling in Zeiten der Umstrukturierungsoffensiven

## 1.1 Inflation der Umstrukturierungskonzepte

Strukturelle Wettbewerbsnachteile zahlreicher Firmen, ja ganzer Branchen haben in den letzten fünf bis zehn Jahren in westlichen Ländern einen Megatrend an Umstrukturierungsoffensiven ausgelöst. Viele deutsche Großunternehmen und einige mittelständische Firmen haben in diesem Zeitraum hintereinander mehrere Initiativen zur Verbesserung der Qualität, Kostensenkung bei Beständen, Gemeinkostenoptimierung, zum effizienzsteigernden Fitneß-Management, zur Beschleunigung der Unternehmensprozesse, Komplexitätsreduktion im Leistungsprogramm durch Outsourcing und Konzentration auf Kernkompetenzen, Verschlinkung von Hierarchie und Zentralbereichen und zum Aufbau einer Kooperationskultur gestartet. Controller sind in diese Umstrukturierungsprojekte auf unterschiedliche Art involviert. Der operativ ausgerichtete Registrator, der "die Stellen hinter dem Komma" als seine Kernkompetenz betrachtet, kann bestenfalls zum Verwalter dieser Bewegung werden. Nicht selten wird er allerdings zum Opfer der Umstrukturierung. Für den strategisch ausgerichteten Navigator eröffnet sich die Chance, als Gestalter am Umbruch mitzuwirken.

Die Navigation wird allerdings selbst für den strategischen Controller durch die Fülle der Restrukturierungskonzepte erschwert, die in den letzten Jahren besonders von der Beratungsbranche entwickelt und vermarktet wurden (vgl. Abb. 1).

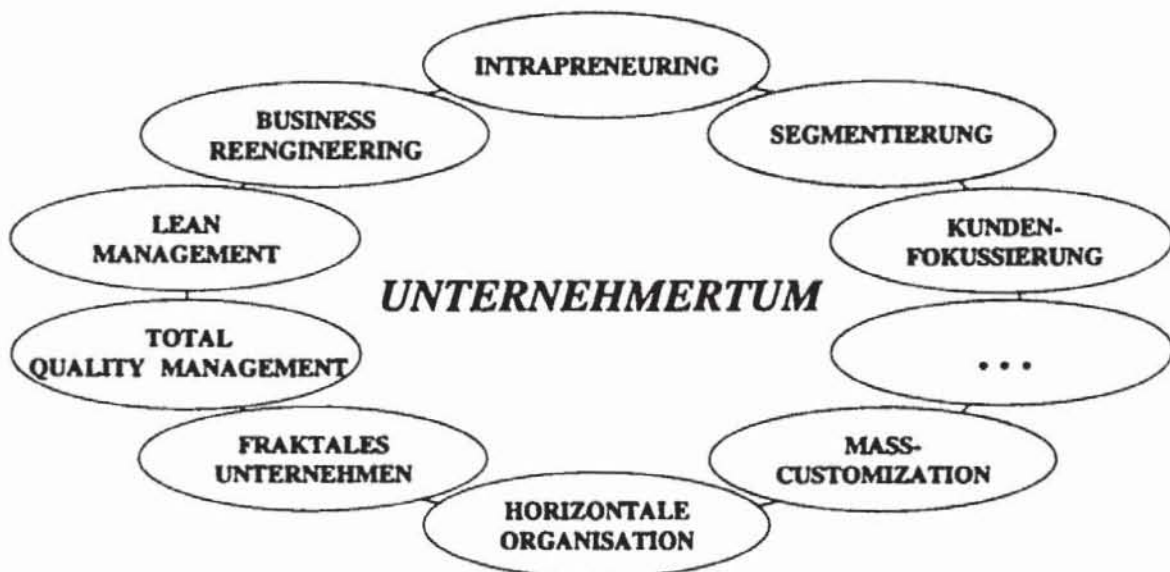


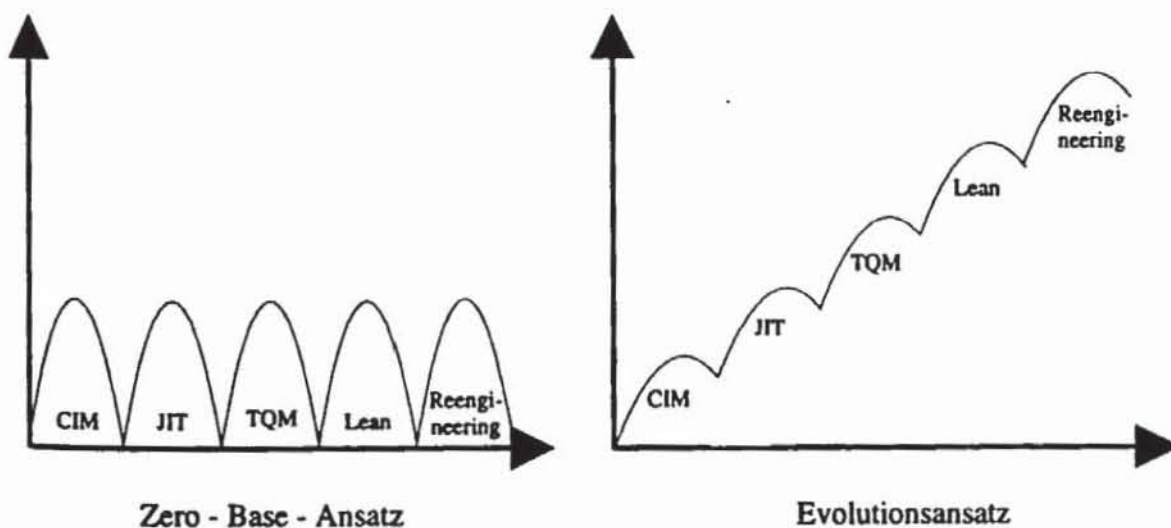
Abb. 1: Spektrum aktueller Umstrukturierungskonzepte

Spezifische Orientierungsprobleme werden bei den Führungskräften dadurch hervorgerufen, daß das "Orga-Pendel" innerhalb des Spektrums der aktuellen Managementkonzepte kräftig zwischen Zentralisation (z.B. Mass Customization) einerseits und Dezentralisation (z.B. Fraktales Unternehmen) andererseits hin und her schwingt.

Auch die Trennschärfe zwischen den einzelnen Ansätzen läßt - zumindest bei oberflächlicher Betrachtung - zu wünschen übrig. Dadurch entsteht der Verdacht, daß immer wieder altbekannte Ideen in neuer Verpackung angeboten werden. In der Tat werden einige Unterschiede etwa zwischen Lean, TQM, Intrapreneuring, Reengineering, modularem und fraktalem Unternehmen gewissermaßen erst auf dem "Röntgenbild" erkennbar. So belegt beispielsweise ein Vergleich zwischen Business Reengineering und Lean Management durchaus markante Unterschiede

- in der Kulturumgebung ("westliche Kultur" versus "fernöstliche Kultur"),
- in der Organisation des Einführungsprozesses ("top down" versus "bottom up"),
- im Ausmaß der Veränderung ("radikale Umstrukturierung" versus "inkrementale Umstrukturierung") und
- in der Fokussierung auf Erfolgsfaktoren ("Technikfokussierung" versus "Humanfokussierung").

Die Vermarktung einer solchen Fülle neuer Management-Konzepte macht aus jedem einzelnen Konzept eine Mode-Welle mit recht kurzem Lebenszyklus. Angesichts dieser inflationären Entwicklung bleibt vor allem unklar, ob die einzelnen Konzepte im Sinne einer schöpferischen Zerstörung jeweils einen Neuanfang bei Null erzwingen oder ob man bestimmte Prinzipien, Techniken und Erfahrungen im Rahmen eines Evolutionsansatzes vom Vorgänger- auf das Nachfolgerkonzept "vererben" kann, um so für ein bestimmtes Maß an kontinuierlicher Fortführung zu sorgen (vgl. Abb. 2).



**Abb. 2: Wandel - Neuanfang oder Fortführung ?**

## 1.2 Unternehmertum als gemeinsame Leitidee der Umstrukturierungskonzepte

Die Orientierung im unübersichtlichen Dschungel aktueller Restrukturierungskonzepte würde erheblich leichter fallen, wenn man trotz der erdrückenden Vielfalt so etwas wie einen gemeinsamen Nenner ausfindig machen könnte. Auf diese gemeinsame und zugleich "zeitlose" Leitidee könnte man dann die eigenen Restrukturierungsprojekte fokussieren und das Risiko der Obsoleszenz verringern. "Unternehmertum", auch bekannt als "Entrepreneurship", "Intrapreneuring" oder "Entre-/ Intrapreneurship" bildet ein derart verbindendes Element aller aktuell propagierten Strukturierungskonzepte (vgl. Abb. 1).

Unternehmertum zerlegt ein durch Bürokratisierungs- und Dinosaurier-Syndrome gelähmtes Unternehmen in mehrere "Unternehmen im Unternehmen". Besonders für unübersichtliche und verkrustete Großunternehmen repräsentiert Entrepreneurship eine überlebenskritische Revitalisierungschance. Die Grenzen zwischen "Management" und "Mannschaft" werden aufgehoben, weil Intrapreneuring aus Mit-Arbeitern (Erfüllungsgehilfen) proaktiv handelnde Mit-Unternehmer macht. Die Belegschaft setzt sich dann aus "Unternehmern im Unternehmen" zusammen, die als Geschäftsleute alle eine unternehmerische Verantwortung für Qualität, Termine, Kosten, Umsätze, Deckungsbeiträge oder Rentabilität übernehmen.

Unternehmertum als Management-Konzept ruht auf drei Säulen:

- (1) Geschäfte, die rein formal als "Produkt-Markt-Kombinationen" definiert werden. Die wichtigere substantielle Definition eines Geschäfts konzentriert sich auf andere Geschäftsparameter, vor allem auf die erforderliche kritische Masse, das Vorhandensein von Wettbewerbsvorteilen und die Gestaltbarkeit hinsichtlich Produktpalette, Zulieferung und Abnehmerschaft (aus internen und externen Kunden).
- (2) Unternehmer, denen durch Qualifizierungsoffensiven die erforderlichen fachlich-generalistischen, methodischen und sozialen Kompetenzen vermittelt wurden und bei denen durch geeignete Vergütungssysteme eine ausreichende Motivation zur Übernahme von unternehmerischen Risiken vorhanden sein muß.
- (3) Center-Organisation, die sich möglichst flächendeckend auf alle Unternehmensebenen und alle Sektoren des Unternehmens erstreckt und sich aus Cost- und Profit-Centern in der Mitte der Hierarchie, Performance-Centern in Form von Business-Teams an der Basis sowie - innerhalb einer Holding-Struktur - aus rechtlich verselbständigten Investment-Centern an der Spitze der geschäftsführenden Bereiche zusammensetzt.

Die Implementierung von Unternehmertum provoziert eine Fülle von Anpassungs- und Änderungsnotwendigkeiten. In allen Sparten des Managements wird ein Umdenken nötig. Diese Neuorientierung betrifft nicht nur Organisatoren, sondern auch EDV- und Personalmanager sowie - last but not least - auch die Controller. Im Controlling kristallisieren sich drei Cluster von Anpassungsmaßnahmen heraus:

- Wandel der Controlling-Aufgaben durch geänderte Aufgabenschwerpunkte (Abschnitt 2)
- Wachstum der Controlling-Aufgaben infolge einer Erweiterung des Aufgabenspektrums (Abschnitt 3)
- Verlagerung der Controlling-Aufgaben zwischen zentralem Fremdcontrolling und dezentralem Selbstcontrolling (Abschnitt 4).

Alle drei Komplexe stellen Herausforderungen dar, denen sich der Controller in einem durch Unternehmertum geprägten Management-Konzept nicht entziehen kann, sondern stellen muß.

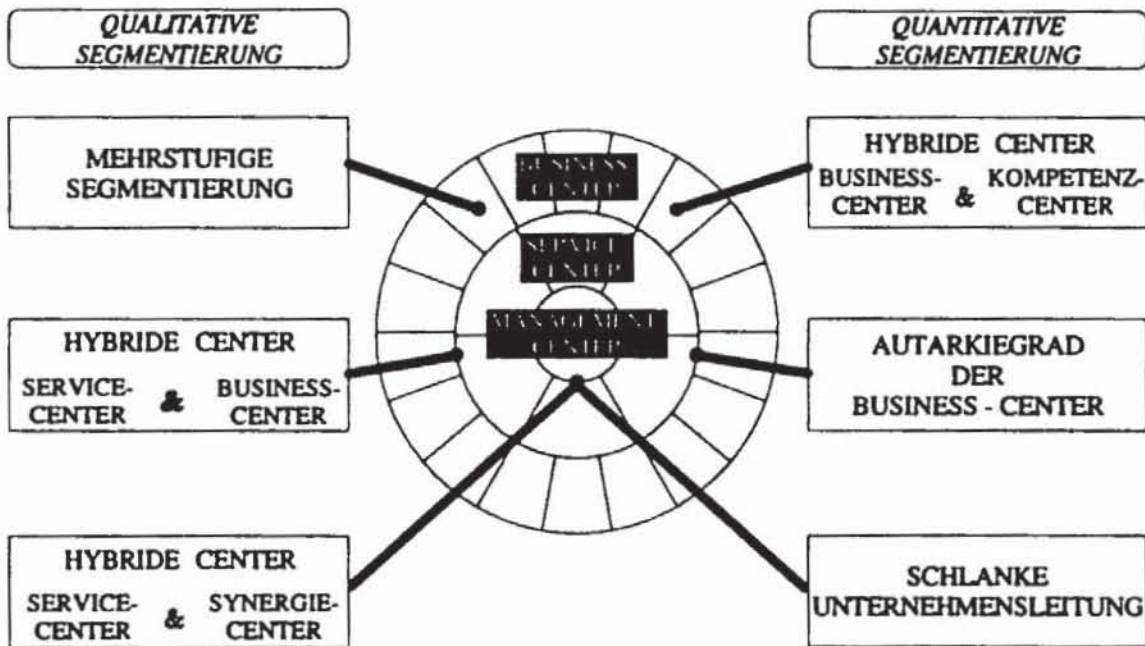
## **2 Wandel der Controlling-Aufgaben durch Unternehmertum**

### **2.1 Optimale Strukturierung der Center-Organisation**

Unternehmertum erfordert den Aufbau einer ganzheitlichen Center-Organisation durch Segmentierung des Gesamtunternehmens in unternehmerisch agierende Einheiten. Insgesamt müssen für eine funktionstüchtige Geschäftssegmentierung drei Typen von Centern installiert werden:

- (1) **Business-Center:** Diesen Geschäftseinheiten obliegt die Geschäftsführung in den segmentierten Geschäftsfeldern. Zur Bearbeitung der jeweiligen Geschäfte verfügen sie nicht nur über den erforderlichen "Durchblick" (Marktnähe), sondern auch über das notwendige geschäftspolitische Durchsetzungsvermögen (Autonomie und Autarkie).
- (2) **Service-Center,** die Infrastruktur-Dienste zentral bereitstellen.
- (3) **Management-Center:** Hierbei handelt es sich um die Geschäftsleitung des Gesamtunternehmens (u.a. verstärkt durch die interne Revision), welche als Corporate-Center den "Überblick" zur integrativen Gestaltung des gesamten Geschäftsfeld-Portfolios besitzt.

Bei der Optimierung einer solchen flächendeckenden Center-Struktur sind - unabhängig von Branche und Unternehmensgröße - einige erfolgskritische Optimierungsprobleme zu lösen (vgl. Abb. 3).



**Abb. 3: Segmentierungsprobleme in der Center-Organisation**

Nicht zuletzt vom Controlling wird erwartet, daß es die Lösung dieser Segmentierungsaufgaben aktiv unterstützt. Besondere Probleme bereiten die "Mischlinge" in der Center-Familie. Hierzu zählen einmal Organisationseinheiten wie beispielsweise der EDV-Bereich, die Marktforschung oder die hauseigene Akademie, die zugleich als Service-Center für interne Abnehmer und als Business-Center gegenüber externer Kundschaft auftreten. Geklärt werden muß, ob für diese beiden sehr unterschiedlichen Geschäftsverbindungen einheitliche oder differenzierte Spielregeln (Verrechnungspreise, Kontrahierungsfreiheit usw.) gelten. Zum anderen stellen sich spezifische Gestaltungsprobleme (etwa bei der F&E-Budgetierung) im Zusammenhang mit Business-Centern, die nicht nur ein angestammtes Geschäftsfeld auf ihrem spezifischen Markt "beackern", sondern darüber hinaus als weltweites Kompetenz-Zentrum eine Integrationsaufgabe für den gesamten Konzern übernehmen.

## 2.2 Controlling von Kostenstrukturen

Die Grenzziehung zwischen den dezentralen Business-Centern und den zentralen Service-Centern, sprich die Frage der optimalen Funktionsintegration bzw. (De-)Zentralisation, bildet das "klassische" und wohl vertrauteste Optimierungsproblem in der Center-Organisation (vgl. Abb. 3). Via Funktionsintegration will man die suboptimale Ressourcenallokation durch bürokratisch arbeitende Gemeinkostenbereiche (Zentral-Vertrieb, -F&E, -Einkauf usw.) verhindern. Im Zuge der Segmentierung

werden diese Funktionen dezentralisiert. Dezentralisierung darf sich jedoch nicht in einer rein formalen Autonomisierung erschöpfen. Gleichzeitig muß in die Ausstattung der Center investiert werden, um sie autark zu machen und um sie auf diesem Wege auch substantiell zu verselbständigen.

Dieser für das Unternehmertum charakteristische Umstrukturierungsvorgang ist nun für das Controlling insofern von Interesse, als durch die neuen Unternehmensstrukturen auch neue Kostenstrukturen entstehen. Für das strategisch ausgerichtete Controlling empfiehlt es sich in Umstrukturierungsprozessen, nicht nur auf die induzierten Veränderungen des Kostenniveaus ("Anzahl der Köpfe"), sondern stärker auf die Veränderungen in den Kostenstrukturen zu achten. Selbst bei kostenneutraler Restrukturierung ("gleichbleibende Anzahl der Köpfe") macht es einen großen Unterschied, ob diese Köpfe in der Zentrale oder in den dezentralen Geschäftseinheiten aktiv sind. Der Wandel in den Gemeinkosten/Einzelkosten- sowie in den Fixkosten/Variable Kosten-Proportionen stellt besonders deshalb eine Herausforderung für das Controlling dar, weil sich hierbei ein Kostenstrukturdilemma ergeben kann (vgl. Abb. 4).

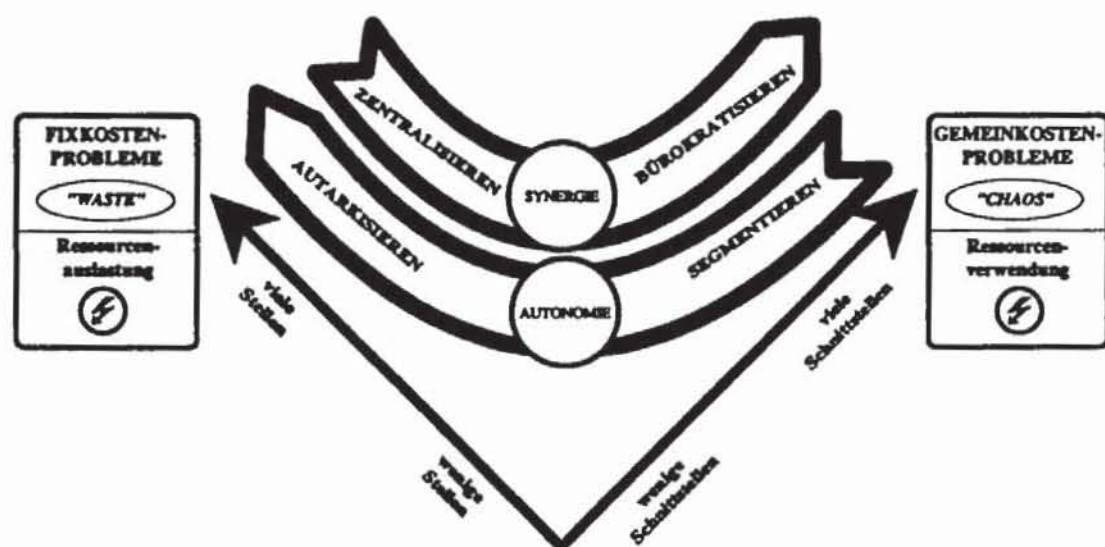


Abb. 4: Kostenstrukturdilemma

Zwar werden durch Funktionsintegration diffizile Gemeinkostenprobleme entschärft, da eine Umwandlung von Gemein- in Einzelkosten vorstatten geht. Es kann aber zu einer Verschärfung der Fixkostenprobleme, besonders der Leerkostenprobleme kommen. Verantwortlich dafür zeichnet die Parallelausstattung der Geschäftseinheiten mit Betriebsmitteln, Gebäuden und Mitarbeitern (einschließlich freigestellten Betriebsräten).

Manchmal wird die leerkosteninduzierende Investitionstätigkeit in den Business-Units durch einen rezessionsbedingten Geldmangel von vornherein unterbunden. In allen anderen Fällen müssen Abstimmungsmechanismen installiert werden, mit denen man die Leerkosten-Probleme in den Griff bekommen kann. Neben dem Modell einer

zentralen Börse für Personal- und Betriebsmittel kommen hierfür dezentrale Märkte in Betracht, auf denen Überschußkapazitäten angeboten und nachgefragt werden. Gegebenenfalls ist dieser Markt um externe Nachfrager oder Anbieter zu erweitern, auf dem interne Anbieter dann beispielsweise als "aktive" Personalverleiher auftreten. Durchweg resultiert hieraus ein Geschäft, das nicht zu den Kernkompetenzen der jeweiligen Geschäftseinheiten gezählt werden kann.

## 2.3 Schnittstellen-Controlling

Alle aktuellen Management-Konzepte sind prozeßorientiert bzw. "activity based" (vgl. Abb. 1). Schnittstellen stehen automatisch im Brennpunkt einer jeden Prozeßoptimierung. Im Reengineering etwa gilt die Devise "Prozeß geht vor Struktur". Die organisatorische Modellierung des Unternehmens beginnt mit einem Prozeßmodell. Erst anschließend erfolgt eine Übertragung in ein konventionelles Organigramm, also ein Inventar aus organisatorischen Positionen. Will der Controller das Prozeßdenken aktiv unterstützen, muß auch er eine Umfokussierung auf die prozeßrelevanten Kostentreiber vornehmen. Hierzu muß das bislang dominierende Stellen-Controlling in Form der Kostenstellenbildung und der Budgetierung um ein Schnittstellen-Controlling erweitert werden. Innerhalb eines prozeßorientierten und durch Activity Based Costing unterstützten Managementkonzepts reicht es nicht aus, wenn der Controller weiß, was eine wegfallende oder hinzukommende Stelle kostet. Er darf auch durch die Frage "Was kostet eine Schnittstelle?" nicht in Verlegenheit gebracht werden.

Schnittstellen-Kosten hängen von der Intensität des praktizierten Integrationsmanagements ab (vgl. Abb. 5). Dabei sind zwei Kostenblöcke zu berücksichtigen: In den Opportunitätskosten werden die negativen Effekte eines geringen Integrationsgrades zum Ausdruck gebracht. Sie entstehen, wenn viele Schnittstellen auftreten, die man nicht im Griff hat. Investment-Kosten erfassen, was es kostet, Schnittstellen besser in den Griff zu bekommen. In diesem Zusammenhang muß man zunächst Transaktionskosten (Kommunikation, Verhandlungen, Überwachung usw.) sowie die Set-up-Kosten für die Kommunikations-Infrastruktur (informationstechnische Vernetzung, Standardisierung usw.) ins Controlling-Kalkül einbeziehen. Außerdem entstehen Personalkosten für eine breitere fachliche Qualifizierung und eine verbesserte Methoden- und Sozialkompetenz der Mitarbeiter.



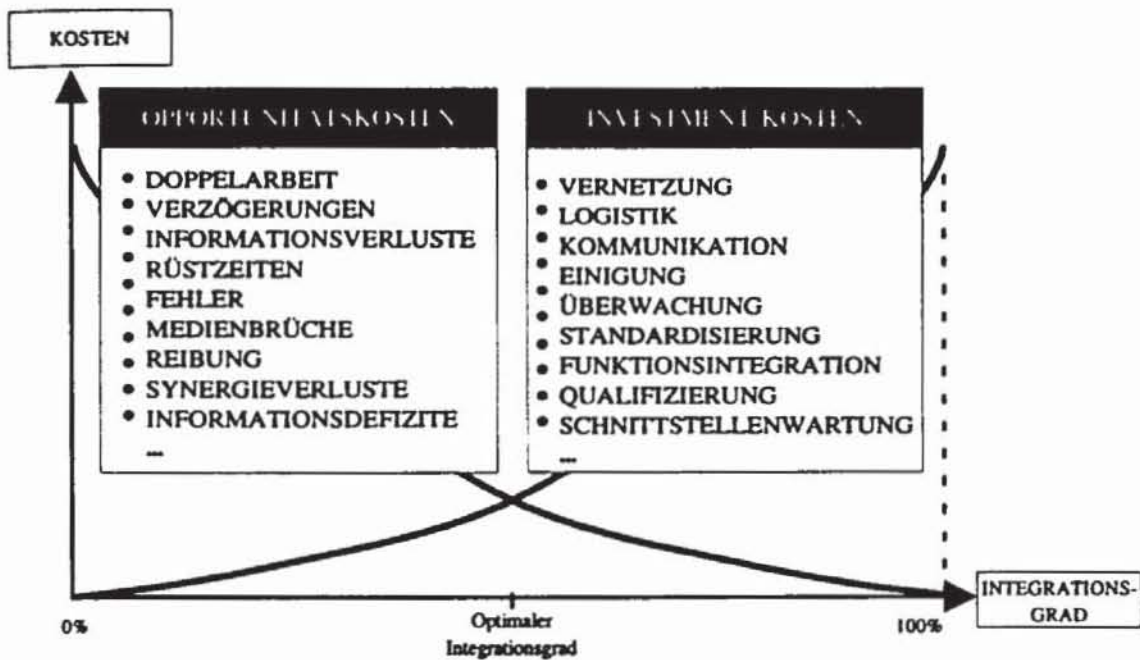
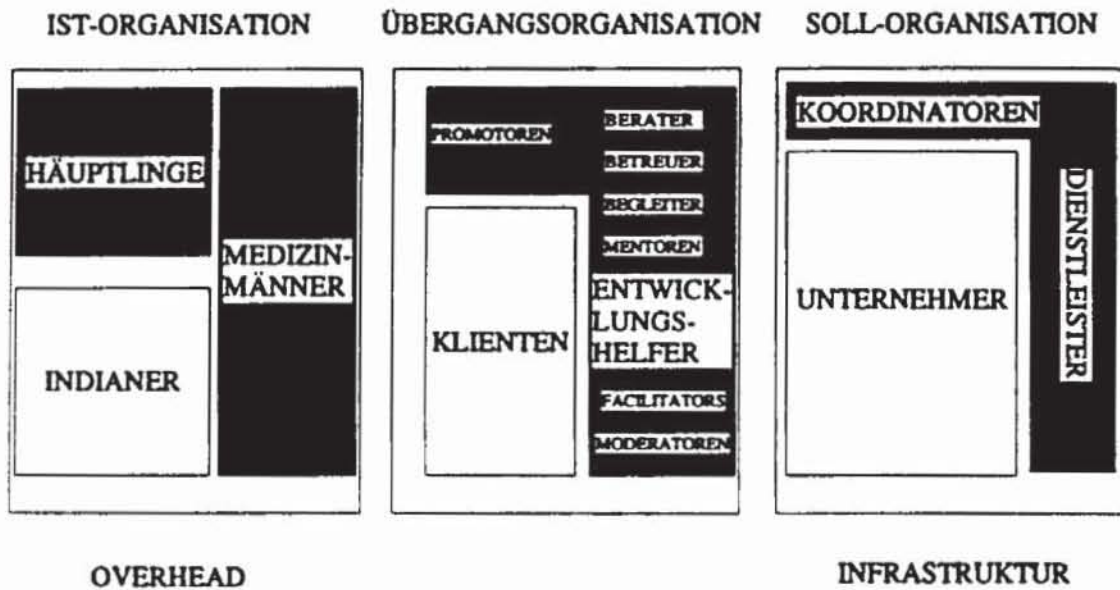


Abb. 5: Kosten des Schnittstellen-Management

### 3 Wachstum der Controlling-Aufgaben durch Unternehmertum

#### 3.1 Implementierungscontrolling

Im Zusammenhang mit der Einführung von Unternehmertum und ähnlich breit angelegten Umstrukturierungen ergibt sich ein zusätzliches Einsatzgebiet für Controlling-Know how. Auch im Prozeß des Übergangs von der alten auf die neue Unternehmensstruktur sollten beispielsweise betriebswirtschaftliche Kennzahlen über Nutzen und Kosten des Wandels herangezogen werden. Beim Übergang von einer bürokratischen auf eine unternehmerische Struktur macht der Controller selber einen Funktionswandel durch. Gemeint ist die Umorientierung vom zentralen Overhead-Bereich zum Infrastruktur-Dienstleister (vgl. Abb. 6). Während der Übergangsphase ist er als "Entwicklungshelfer", also als Promotor, Moderator, Multiplikator, Berater und Coach gefordert.



**Abb. 6: Controller als Entwicklungshelfer im Umstrukturierungsprozeß**

Anhand von zwei Kostproben läßt sich das neue Aufgabengebiet eines Implementierungscontrolling anschaulich charakterisieren.

### 3.2 Projektcontrolling

Jede Umstrukturierung vollzieht sich in Projekten, welche nicht zuletzt wegen der beträchtlichen Projektbudgets intensiv durch ein Projektcontrolling unterstützt werden sollten. Zu diesem Zweck muß jedoch die Projektkostenrechnung als Kernstück eines Projektcontrolling erweitert und perfektioniert werden (vgl. Abb. 7). Nur so kann den verborgenen Projektkosten im Projektkosten-Eisberg tatsächlich "Rechnung getragen werden".

Die herkömmliche Erfassung von Projektkosten beschränkt sich weitestgehend auf die gut sichtbaren Projektkosten für externe Berater und freigestellte Mitglieder des Kernteams. Unberücksichtigt bleiben dabei die Kosten für alle nebenamtlich und temporär beanspruchten Promotoren. Zu den entscheidungsrelevanten, aber meist nicht in Ansatz gebrachten Kosten gehören ferner alle Personalkosten, die durch den Wechsel zwischen Projekt- und Linienarbeit verursacht werden sowie die Transaktionskosten an den neuralgischen Schnittstellen der Projektorganisation

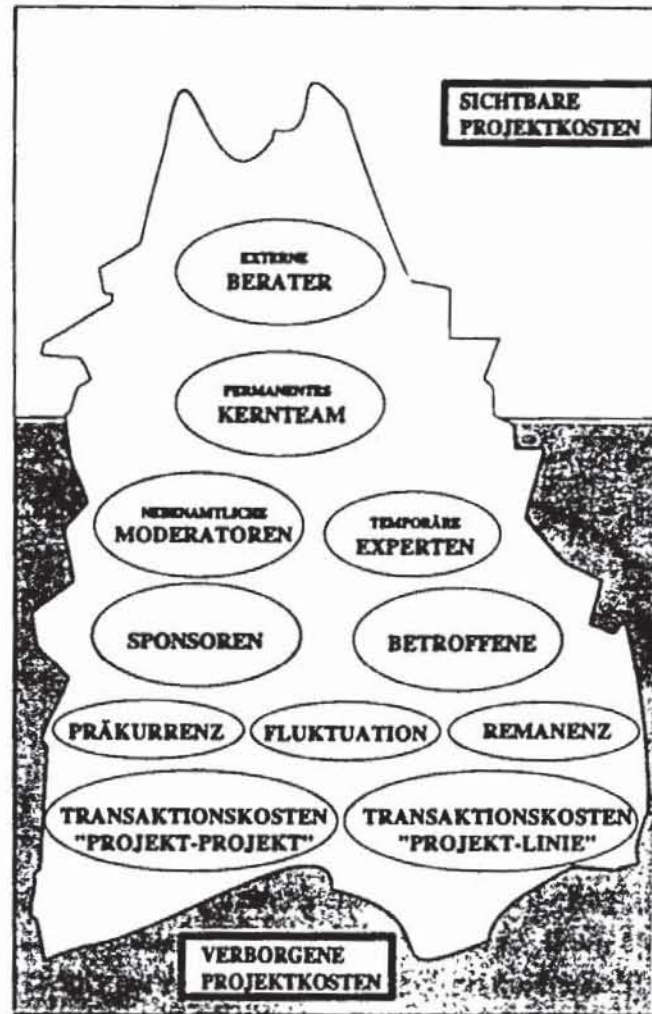
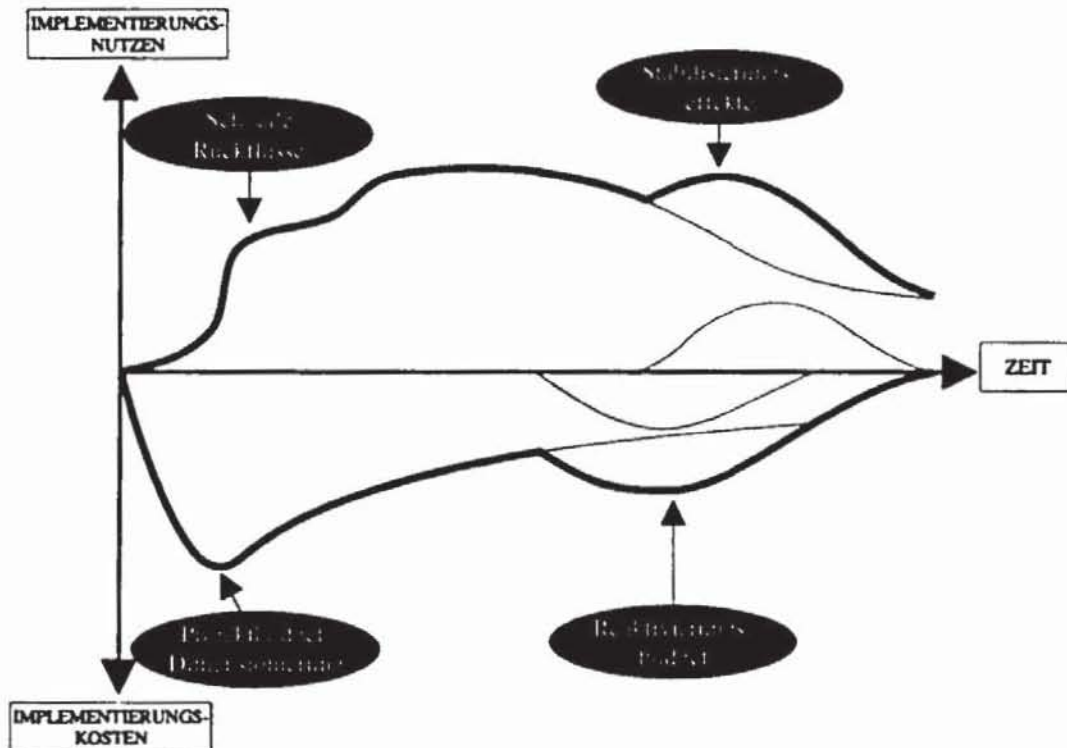


Abb. 7: Projektkosten-Eisberg

### 3.3 Lebenszyklus-Controlling des Umstrukturierungsprozesses

Um aktiv als Promotor und Entwicklungshelfer am Umstrukturierungsprozeß teilhaben zu können, muß sich der Controller einige neue Kompetenzen aneignen. In diesem Zusammenhang ist beispielweise an Marketing-Know how (zum professionellen "Verkaufen" der neuen Struktur) sowie an Kenntnisse der Portfolio-Methodik (etwa zur Zusammenstellung eines ausgewogenen Prozeß-Portfolios im Reengineering) zu denken. Eine deutlich leichtere Übung dürfte für den Controller darin bestehen, vorhandene Kompetenzen auf das neue Betätigungsfeld des Implementierungscontrolling anzuwenden. Hier bietet sich u.a. der Einsatz des Life-Cycle-Costing bei der kostenorientierten Steuerung von Umstrukturierungsprojekten an (vgl. Abb. 8).



**Abb. 8: Erfolgskritische Meilensteine im Lebenszyklus einer Umstrukturierung**

Aus den zeitabhängigen Verläufen von Implementierungsnutzen und Implementierungskosten lassen sich die erfolgskritischen Punkte eines Einführungsprojekts ablesen. Zu diesen Meilensteinen gehören beispielsweise die für die Akzeptanz der Umstrukturierung lebenswichtigen "schnellen Erfolge", die allerdings nicht zum Nulltarif, sondern nur über ein bedarfsgerecht dimensioniertes Projektbudget erzielt werden können. Da Umstrukturierungen erfahrungsgemäß einem Erosionsprozeß ausgesetzt sind, muß man ein Reaktivierungsbudget für Nachfaß- und Auffrischungsaktivitäten einplanen. Mit diesen Mitteln kann das Versanden verhindert und für eine Stabilisierung des Akzeptanzniveaus gesorgt werden.

#### 4 Verlagerung der Controlling-Aufgaben durch Unternehmertum

Immer wieder wird im Zusammenhang mit den modernen selbstorganisatorischen Führungskonzepten die Frage aufgeworfen, ob Controlling in einem durch autonome, selbstorganisierende Einheiten geprägten Unternehmen einen Fremdkörper darstellt. Eine genauere Überprüfung der These "Unternehmertum in, Controlling out" ergibt folgendes Bild: Auch ein Intrapreneuring-Konzept macht das Controlling als Funktion keineswegs überflüssig. Unternehmertum provoziert aber eine fundamentale Reorganisation des Controlling, sprich eine tiefgreifende Änderung der organisatorischen Verankerung von Controllern sowie des Rollenverständnisses von Controllingabteilungen. Grundsätzlich muß eine Verlagerung der Zuständigkeiten für Controlling-

aufgaben vom zentralen Fremdcontrolling hin zum dezentralen Selbstcontrolling erfolgen. Sicherlich geht eine solche Umverlagerung auch mit einer quantitativen "Verschlankung" der Controller-Kapazität im Zentral-Controlling einher. Erfolgsentscheidend sind jedoch eher die qualitativen Änderungen im Selbstverständnis der zentralen Controllingabteilungen.

Nur durch den Abbau des Fremdcontrolling bei gleichzeitigem Aufbau eines Selbstcontrolling kann man sich dem Ideal eines "Total Controlling" ("TC") annähern. Dieses Management-Konzept bildet die geeignete Controlling-Basis für Unternehmertum. Es lehnt sich an die Vorbilder des Total Quality Management bzw. der Total Productive Maintenance an und basiert auf dem Prinzip "Controlling ist jedermanns Sache!" (vgl. Abb. 9).

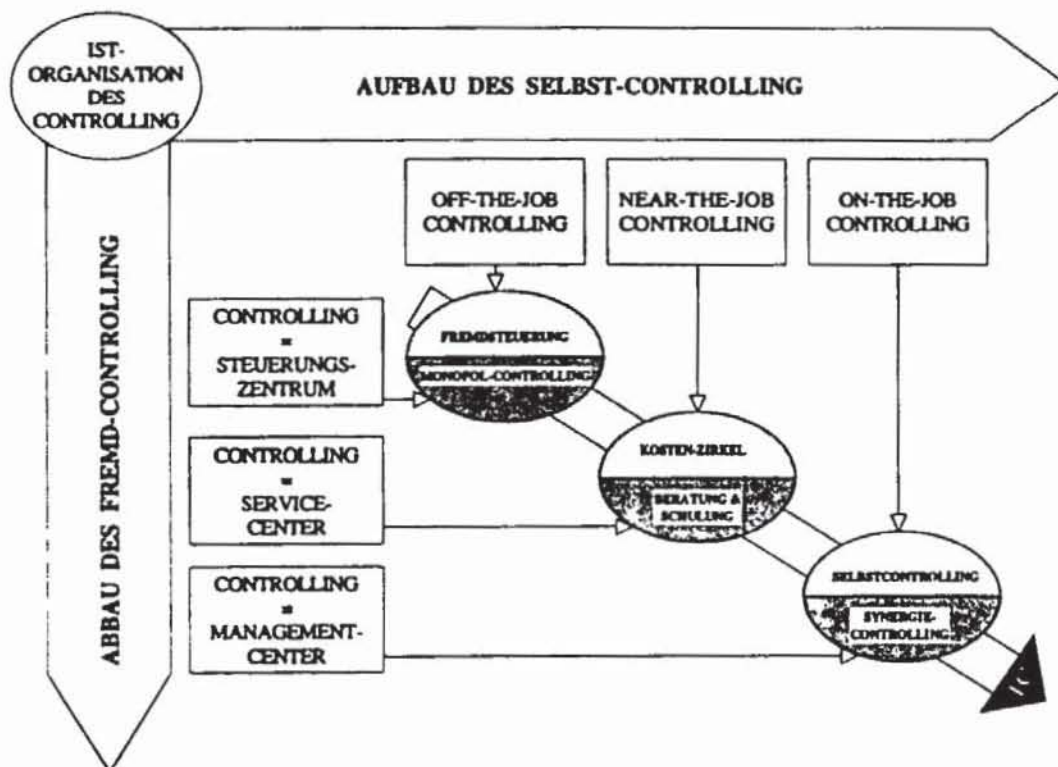


Abb. 9: Total Controlling

Die eigentliche Herausforderung des Total-Controlling-Konzepts stellt weniger der Abbau des Fremd-Controlling als vielmehr der Aufbau eines Selbstcontrolling dar. Der Controller muß dabei Geburtshilfe bei der Qualifizierung und Motivierung eines dezentralen Controlling leisten. Das Leistungsspektrum des zentralen "Rumpf-Controlling" konzentriert sich auf Beratungs- und Schulungsleistungen gegenüber den Business-Centern einerseits und auf Integrationsdienstleistungen in Form von Standardisierung und Schnittstellenarbeit zur Unterstützung des Management-Center andererseits.

## 5 Chancen und Risiken der Umstrukturierung des Controlling

Die Einführung von Unternehmertum bringt für das Controlling sowohl Chancen als auch Risiken mit sich. Eine Chance ist insbesondere in der aktiven Mitwirkung des Controlling am Umstrukturierungsprozeß zu sehen. Hier eröffnet sich ein bislang weitgehend vernachlässigtes Tätigkeitsfeld für den Controller, zumal dann, wenn permanente Änderungen und Verbesserungen zu einem festen Bestandteil des Management-Alltags werden.

Risiken treten dann auf, wenn der Controller seine auf Zeit angelegte Rolle des Entwicklungshelfers ("Hilfe zur Selbsthilfe", vgl. Abb. 6) nicht richtig ausfüllt (vgl. Abb. 10).

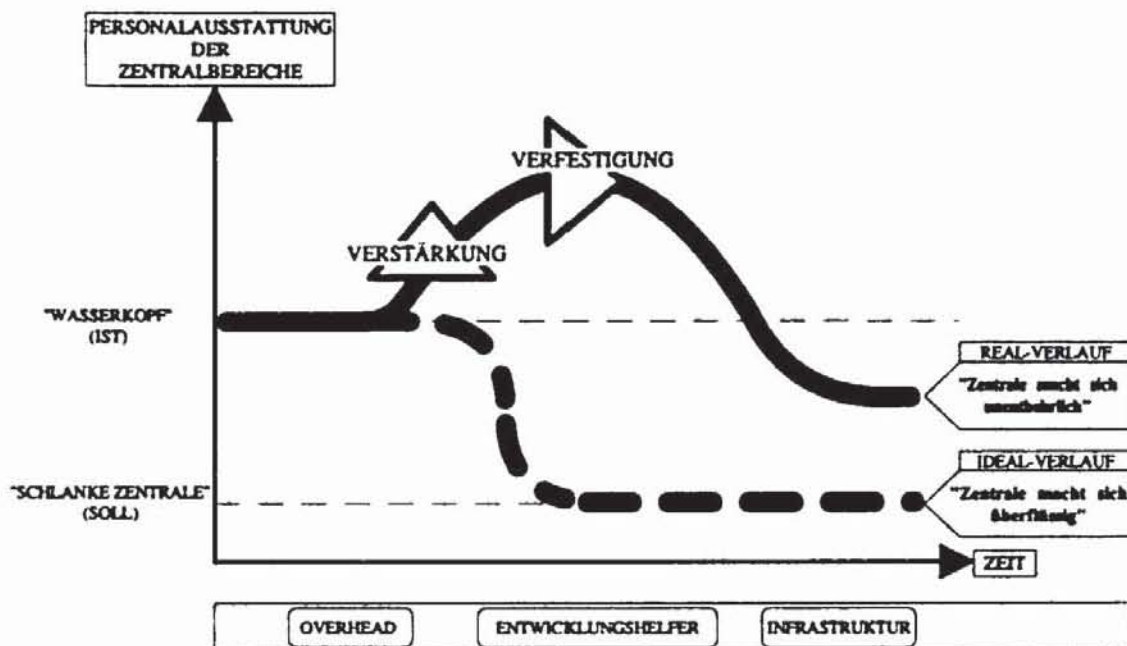


Abb. 10: Paradoxe Kostenverläufe bei Dezentralisationsprojekten

Kommt es innerhalb der Umstrukturierung zu einer Verstärkung der Controlling-Mannschaft und halten diese Controlling-Mitarbeiter an ihren Jobs fest - was im Prinzip nur menschlich ist -, dann wird letztlich das Grundanliegen des Restrukturierungsvorhabens ad absurdum geführt. Die Integration der Controllingfunktion in die dezentralen Center-Einheiten findet nicht im erforderlichen Umfang statt. Der in Abb. 10 veranschaulichte "Betriebsunfall" im Umsetzungsprozeß verhindert letztlich die Entwicklung eines echten Unternehmertums.

## Literaturverzeichnis

- [1] Allio, M.: The Argument Against Adopting a "Process" Mentality, in: *Planning Review*, 21, 1993, 1, S. 50 - 51
- [2] Booz, Allen & Hamilton: *High Performance Controlling*, Düsseldorf 1994
- [3] Bösenberg D., Metzen H.: *Lean Management. Vorsprung durch schlanke Konzepte*, Landsberg/Lech 1992
- [4] Bullinger, H.-J., Hofmann, J., Kläger, W.: *Lean Office*, in: *Office Management*, 41, 1993, 9, S. 6 - 14
- [5] Byrne, J.A.: The horizontal organization, in: *Business Week*, 20, 1993, Dec., S. 44 - 49
- [6] Child, P., Diederichs, R., Sanders, F.-H., Wisniowski, S.: The management of complexity, in: *The McKinsey Quarterly*, 1991, 4, S. 52 - 68
- [7] Davenport, T.H.: *Process Innovation*, Boston, 1993
- [8] Faix, W.G., Buchwald, C., Wetzler, R.: *Der Weg zum schlanken Unternehmen*, Landsberg/Lech 1994
- [9] Fischer, T. M.: Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsvorteile durch Prozeß- und Schnittstellen-Management, in: *ZfO*, 1993, 5, S. 312 - 318
- [10] Furey, T.R., Garlitz, J.L., Kelleher, M.L.: Applying Information Technology to Reengineering, in: *Planning Review*, 1993, Nov./Dec., S. 22 - 25 und S. 55
- [11] Hall, G., Rosenthal, J., Wade, J.: How to Make Reengineering Really Work, in: *Harvard Business Review*, 1993, Nov./Dec., S. 119 - 131
- [12] Hammer, M., Champy, J.: *Reengineering the Corporation*, London 1993
- [13] Horvarth, P. (Hrsg.): *Synergien durch Schnittstellen-Controlling*, Stuttgart 1991
- [14] Johansson, H., McHugh, P., Pendlebury, A., Wheeler III, W.: *Business Process Reengineering*, Chichester, New York u.a. 1993
- [15] Lück, W., Böhmer, A.: Entrepreneurship als wissenschaftliche Disziplin in den USA, in: *ZfbF*, 46, 1994, 5, S. 403 - 421
- [16] Maier, F.: Revolution der Prozesse, in: *Top Business*, 1993, 12, S. 46 - 54
- [17] Morris, D., Brandon, J.: *Re-engineering Your Business*, New York u.a. 1993
- [18] Ostroff, F., Smith, F.: The horizontal organization, in: *The McKinsey Quarterly*, 1992, 1, S. 148 - 168
- [19] Pinchot, C.: *Intrapreneuring: Mitarbeiter als Unternehmer*, Wiesbaden 1988
- [20] Pine, B.J.: *Mass Customization*, Boston, Mass. 1993
- [21] Reiß, M.: Mit dem Besinnen auf originäre Stärken der Fernost-Konkurrenz Paroli bieten, in: *Handelsblatt* v. 26.4.1993, S. 20

- [22] Reiß, M.: Auf das Unternehmertum der Mitarbeiter setzen, in: Personalwirtschaft, 1993, 3, S. 48 - 51
- [23] Reiß, M.: Führungsaufgabe "Implementierung", in: Personal, 1993, 12, S. 551 - 555
- [24] Reiß, M.: Implementierung als Erfolgsbasis des Lean Management, in: GfMT (Hrsg.): Lean Management, München 1993, S. 447 - 484
- [25] Reiß, M.: In Prozessen denken, in: Gablers Magazin, 1993, 6/7, S. 49 - 54
- [26] Reiß, M.: Komplexität beherrschen durch "ORGA-TUNING", in: Reiß, M., Gassert, H., Horvath, P. (Hrsg.): Komplexität meistern - Wettbewerbsfähigkeit sichern, Stuttgart 1993, S. 1 - 41
- [27] Reiß, M.: Lean Management - Neustrukturierung statt Personalabbau, in: Schwuchow, K., Gutmann, J., Scherer, H.-P. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung, Düsseldorf 1994, S. 64 - 67
- [28] Reiß, M.: Optimale Komplexität von Führungsorganisationen, in: Die Unternehmung, 1994, 2, S. 83 - 97
- [29] Reiß, M., Corsten, H.: Gestaltungsdomänen des Kostenmanagements, in: Männel, W. (Hrsg.): Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992, S. 1479 - 1491
- [30] Reiß, M., Höge, R.: Kosten und Nutzen der Segmentierung, in: krp, 1993, 4, S. 215 - 221
- [31] Reiß, M., Höge, R.: Strategien der organisatorischen Segmentierung, in: REFA-Nachrichten, 1994, 1, S. 30 - 35
- [32] Reiß, M., Höge, R.: Schlankes Controlling in segmentierten Unternehmen, in: BFuP, 1994, 3
- [33] Schmid, M.: Intrapreneurship: Ein Konzept für innovatives Verhalten in bürokratischen Unternehmen?, in: ZfO, 1987, 1, S. 20 - 26
- [34] Schwarzer, B.: Die Rolle der Information und des Informationsmanagements in Business Process Re-engineering-Projekten, in: Information Management, 9, 1994, 1, S. 30 - 35
- [35] Sohn, K.-H.: Lean Management: Die Antwort der Unternehmer auf gesellschaftliche Herausforderungen, Düsseldorf u.a. 1993
- [36] Sorg, S.: Schlanke Produktion im Büro: Aller Anfang ist schwer, in: Office Management, 41, 1993, 9, S. 6 - 14
- [37] Talwar, R.: Business Re-engineering - a Strategy-driven Approach, in: Long Range Planning, 26, 1993, 6, S. 22 - 40
- [38] Venkatraman, N.: IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition, in: Sloan Management Review, 1994, Winter, S. 73 - 87
- [39] Weber, J.: Produktions-, Transaktions- und Koordinationskostenrechnung, in: krp Sonderheft, 1993, 1, S. 19 - 23