

# Prozessmanagement unter Berücksichtigung des End-to-End Prozessmanagement Ansatzes von Stefan Bergsmann

Das unternehmerische Umfeld ist heutzutage von einer steigenden Dynamik geprägt. Die fortschreitende Globalisierung zwingt Unternehmen sich immer mehr international zu orientieren. Kundengruppen werden dabei immer vielfältiger und die Kundenbedarfe entwickeln sich rasanter. Dadurch werden die Produktlebenszyklen auch immer kürzer. Diese Bedingungen zwingen Unternehmen, natürlich auch verursacht durch einen starken Wettbewerb, sich diesen Bedingungen anzupassen um wettbewerbsfähig zu bleiben.<sup>1</sup> Unternehmerisches Handeln muss somit nachhaltig gestaltet sein und einhergehend auch die Prozesse, welche das unternehmerische Handeln ausmachen, müssen flexibel sein. Dies erfordert weiter ein angemessenes Management dieser. Doch wie sieht richtiges Prozessmanagement aus?

Im Grunde genommen handelt es sich dabei um einen reinen **Managementvorgang**. Versteht man doch allgemein unter Management die zielgerichtete Steuerung von Ressourcen, Mitarbeitern, Geschäftspartnern und anderen Parametern. Geschäftsprozessmanagement fokussiert sich daher auf die Steuerung des Systems und deren Prozesse, um angestrebte Ziele zu erreichen<sup>2</sup> und bildet damit ein Bindeglied zwischen strategischer Ebene der Unternehmensführung und dem Workflow-Management als operative Ebene.<sup>3</sup> Unter Workflow-Management kann in diesem Sinne das Managen der Prozesse auf operativer Ebene verstanden werden. Durch Zielvorgaben und einer entwickelten Strategie zur Zielerreichung findet in Form von Lessons Learned ein Zyklus im Management und somit im Prozessmanagement statt.<sup>4</sup> Ebenso funktioniert dies im Einzelnen beim Managen der Prozesse. Die Ziele der Prozesse orientieren sich im Allgemeinen am Zieldreieck bestehend aus Kosten, Qualität und Zeit.<sup>5</sup> Durch Kennzahlen bzw. Performancemaße wird wiederum die Zielerreichung der einzelnen Prozesse überprüft. Wird ein Delta zwischen Zielzustand und Ist-Zustand festgestellt, muss hier die **Prozessoptimierung** ansetzen.<sup>6</sup> Hierzu gibt es Methoden wie Kaizen<sup>7</sup>, Six Sigma<sup>8</sup>, Total Cycle Time<sup>9</sup> oder Business Process Reengineering<sup>10</sup>. Im Allgemeinen werden Prozesse jedoch dadurch verbessert, dass durch Optimierungsteams Transparenz im Ist-Prozess

---

<sup>1</sup> Vgl. Osterloh, M. / Frost, J. (2006), S. 17.

<sup>2</sup> Vgl. Bergsmann, S. (2012), S. 197 – 203.

<sup>3</sup> Vgl. Gadatsch, A. (2012), S. 1 – 4.

<sup>4</sup> Vgl. Bergsmann, S. (2012), S. 204, 214 – 220.

<sup>5</sup> Vgl. Vahs, D. / Schäfer-Kunz, J. (2007), S. 63 und Bergsmann, S. (2012), S. 226.

<sup>6</sup> Vgl. Bergsmann, S. (2012), S. 225 – 230.

<sup>7</sup> Vgl. Osterloh, M. / Frost, J. (2006), S. 247.

<sup>8</sup> Vgl. Gadatsch, A. (2012), S. 34.

<sup>9</sup> Vgl. Koch, S. (2011), S. 144 – 145.

<sup>10</sup> Vgl. Schmelzer, H.J. / Sesselmann, W. (2013), S. 410 – 411 und Koch, S. (2010), S. 115 und Atzert, S. (2010), S. 13 und Gadatsch, A. (2012), S. 17.

geschaffen wird, ein Soll-Prozess modelliert und anschließend Maßnahmen festgelegt werden, wie die Prozesse verändert werden müssen, um die festgelegten Ziele zu erreichen.<sup>11</sup> Hinsichtlich der Prozesstransparenz kann die **Prozesskostenrechnung**, mit einer verursachungsgerechten Zuordnung der Kosten, ebenfalls ein wichtiges Hilfsmittel sein<sup>12</sup> und als Entscheidungsgrundlage für die Unternehmensführung dienen.

Prozesse können mit Hilfe von verschiedenen **Modellierungsmethoden** grafisch und übersichtlich dargestellt werden, um Transparenz im Ist-Prozess als auch im Soll-Prozess zu schaffen. Verschiedene Modellierungssprachen ermöglichen es eine zeitlich-sachlogische Abfolge von Aktivitäten im Prozess darzustellen.<sup>13</sup> Jede dieser Sprachen besteht aus einem Objektkonzept und seiner Notation<sup>14</sup> und kann je nach Zielsetzung einem unterschiedlichen Zweck dienen, wie beispielsweise der Datenfluss für einen Programmierer oder die Abläufe für die Organisationsabteilung. Heute gibt es eine Vielzahl an Modellierungssprachen, die unter anderem auch ein Standardisierungsziel verfolgen. Dazu gehören zum Beispiel WKDs (Wertschöpfungskettendiagramme), EPKs (ereignisgesteuerte Prozessketten), BPMN (Business Process Model and Notation) oder UML (Unified Modeling Language).<sup>15</sup> Die Wahl der Modellierungssprache sollte anhand des verfolgten Zieles erfolgen, denn alle Sprachen wurden für unterschiedliche Verwendungszwecke und unterschiedliche Nutzer entwickelt.<sup>16</sup> Des Weiteren sollte die Wahl durch die Grundsätze der Richtigkeit, Relevanz, Wirtschaftlichkeit, Klarheit, Vergleichbarkeit und des systematischen Aufbaus überprüft werden.<sup>17</sup>

Warum Prozessmanagement in Unternehmen jedoch so unterschiedlich gestaltet ist, liegt nicht an dem teils standardisierten Managementverständnis und den Methoden zur Umsetzung, es liegt im Grunde an der variierenden Auffassung von Geschäftsprozessen.<sup>18</sup> Das **Geschäftsprozessmanagement** soll doch mit seiner neuen Sicht auf das Unternehmen neue Vorteile bringen und muss sich daher von anderen Sichten wie beispielsweise der Aufbauorganisation abheben bzw. unterscheiden.<sup>19</sup> Nachhaltig erfolgreich und einzigartig kann Prozessmanagement daher nur sein, wenn die Grundlage, nämlich die Definition eines Geschäftsprozesses, richtig verstanden und umgesetzt wird. Der End-to-End Prozessmanagement Ansatz von Stefan Bergmann liefert hierzu einen wertvollen Beitrag, der sich von der Bindung der Prozesse an Unternehmensfunktionen und Organisationseinheiten klar abhebt.

---

<sup>11</sup> Vgl. Bergmann, S. (2012), S. 235.

<sup>12</sup> Vgl. ebd., S. 239.

<sup>13</sup> Vgl. Vom Brocke, J. / Sonnenberg, C. (2011), S. 57.

<sup>14</sup> Vgl. Bergmann, S. (2012), S. 99.

<sup>15</sup> Vgl. Schmelzer, J. / Sesselmann, W. (2013), S. 160 und Becker, J. / Probandt, W. / Vering, O. (2012), S. 66.

<sup>16</sup> Vgl. Rosemann, M. / Schwegmann, A. / Delfmann, P. (2012), S. 47.

<sup>17</sup> Vgl. Becker, J. / Probandt, W. / Vering, O. (2012), S. 31.

<sup>18</sup> Vgl. Bergmann, S. (2012), S. 25.

<sup>19</sup> Vgl. ebd., S. 5.

Bergsmann definiert einen End-to-End Prozess als „[...] die Abfolge aller notwendigen und direkt mit dem Geschäftsfall verbundenen Tätigkeiten zur Erstellung einer Leistung für einen Kunden, mit der bei diesem ein vorausgehender Bedarf gedeckt wird und die daher für diesen von Wert ist, samt der Zuordnung der dafür notwendigen Ressourcen.“<sup>20</sup> Dazu nennt er konstitutive<sup>21</sup> Elemente die einen Prozess zu einem Geschäftsprozess machen. Am Anfang steht immer ein Kunde mit einem Bedarf, der durch ein Ereignis den Prozess auslöst. Am Ende des Prozesses gibt es einen Output, der den Bedarf des Kunden deckt. Dieser Output hat für den Kunden einen Wert, für welchen er bereit ist Geld zu bezahlen. Die Erstellung der Leistung als Output für den Kunden besteht aus allen Tätigkeiten oder Prozessschritten, die in direktem Zusammenhang mit der Abwicklung des Geschäftsfalls stehen und die in einer Abfolgebeziehung zueinander stehen.<sup>22</sup> Wichtig dabei ist, dass Tätigkeiten, welche zeitlich dem Startereignis vorgelagert oder dem Endereignis nachgelagert sind, ebenfalls Bestandteile des Geschäftsprozesses sind. Diese zeitliche Ausgrenzung kann als bereits durchgeführte Optimierung verstanden werden.<sup>23</sup>

Des Weiteren lassen sich Geschäftsprozesse in unterschiedliche **Prozessarten** einteilen. In der Literatur finden sich häufig unterschiedliche und teils ungeordnete Einteilungen. Es finden sich Einteilungen in Kernprozesse und Unterstützungs-/ Supportprozesse<sup>24</sup>, primäre und sekundäre Prozesse<sup>25</sup>, Waren- und Informationsprozesse klassifiziert nach verschiedenen Kriterien wie Wiederholungsgrad, Struktur und Synchronisationsvorschrift<sup>26</sup>, oder der Ableitung aus Referenzmodellen, die aber allesamt einer Typisierung im Sinne eines End-to-End Verständnisses in einigen Punkten widersprechen.<sup>27</sup> Bergsmann unterscheidet daher zwischen Leistungserstellungs-, Bereitstellungs- und Steuerungsprozessen. **Leistungserstellungsprozesse** sind die eben beschriebenen End-to-End Prozesse mit allen konstitutiven Elementen. Ein Anhaltspunkt zur einfacheren Identifikation dieser kann das Leistungs- bzw. Produktportfolio des Unternehmens sein. Die **Bereitstellungsprozesse** ermöglichen durch die Bereitstellung von internen Leistungen die Durchführung aller anderen Prozesse und sind damit unabhängig vom Geschäftsfall. Alle Prozesse müssen sinnvoll gesteuert werden, wofür **Steuerungsprozesse** verantwortlich sind, die entweder normativ durch die Festlegung von Normen und Regeln sowie ergebnisorientiert durch die Vorgabe von Zielen die Prozesse beeinflussen. Alle Prozesse sollten anhand des End-to-End Verständnisses identifiziert werden, mit dem einzigen

---

<sup>20</sup> Bergsmann, S. (2012), S. 29.

<sup>21</sup> Vgl. Duden (2012): konstitutiv – Adjektiv – als wesentliche Bedingung den Bestand von etwas ermöglichend.

<sup>22</sup> Vgl. Bergsmann, S. (2012), S. 16 – 30.

<sup>23</sup> Vgl. ebd., S. 67.

<sup>24</sup> Vgl. Seidlmeier, H. (2010), S. 3.

<sup>25</sup> Vgl. Schmelzer, H.J. / Sesselmann, W. (2013), S. 65 – 68.

<sup>26</sup> Vgl. Schmidt, G. (2012), S. 11.

<sup>27</sup> Vgl. Bergsmann, S. (2012), S. 49 – 55.

Unterschied, dass bei den Bereitstellungs- und Steuerungsprozessen statt einem externen ein interner Kunde den Bedarf ankündigt und dieser befriedigt werden soll.<sup>28</sup>

Wird der selbe Ausgangsbedarf und das selbe Ergebnis über nicht übliche Prozessschritte erreicht, so liegen **Prozessvarianten** vor, für die es im End-to-End Verständnis sinnvoll ist, diese erst in den Prozessdetaillierungen darzustellen, oder aber auf Grund einer sehr geringen Eintrittswahrscheinlichkeit auch, wenn sinnvoll, vernachlässigt werden können.<sup>29</sup> Dieses Vorgehen wird auch in den Grundsätzen ordnungsgemäßer Modellierung unterstützt.<sup>30</sup>

Auch durch standardisierte **Namenskonventionen** können End-to-End Prozesse von Unternehmensfunktionen abgegrenzt und außerdem ein Interpretationsspielraum bei der Identifikation verringert werden. Prozesse sollten daher durch ein Substantiv und ein Verb beschrieben bzw. benannt werden. Das Substantiv bezeichnet dabei das Objekt, an welchem eine Verrichtung vorgenommen wird und das Verb die jeweilige Verrichtung.<sup>31</sup> End-to-End Prozesse können somit durch die erbrachte Leistung bezeichnet werden und Teilprozesse durch Objekt und Verb der jeweiligen Aktivitäten.<sup>32</sup> Um bei der Identifikation von Teilprozessen des End-to-End Prozesses die Ablauflogik nicht zu verlieren, empfiehlt es sich, die Teilprozesse anhand von Bedarf und Teilleistungen zu identifizieren, die ebenfalls einem End-to-End Verständnis unterliegen und somit einen internen Kunden zufriedenstellen.<sup>33</sup> Die Detaillierungstiefe sollte einem wirtschaftlichen Aufwand unterliegen und auch nur dann durchgeführt werden, wenn es einem Zweck dient bzw. ein Ziel damit erreicht werden kann. Die Detaillierungsebenen können beliebig bezeichnet werden, als Vorschlag können hierarchisch folgende Ebenen benannt werden:

1. End-to-End Geschäftsprozess,
2. Hauptprozesse,
3. Teilprozesse,
4. Detailprozesse,
5. Workflows.<sup>34</sup>

Dieser Ansatz mit einem standardisierten Vorgehen, ermöglicht es, die End-to-End Prozesse lückenlos zu erfassen, alle am Prozess beteiligten Tätigkeiten zu berücksichtigen und stellt eine Abgrenzung zu Unternehmensfunktionen und Organisationseinheiten dar. Dadurch ist es möglich die Schnittstellen zwischen den einzelnen Akteuren näher zu untersuchen und zu optimieren. Doch muss sich hierbei die Frage gestellt werden, ob wirklich alle Teilprozesse im Unternehmen damit erfasst werden können, oder ob der Interpretationsspielraum doch zu groß ist? Wenn weiter vor- und nachgelagerte Prozesse als bereits durchgeführte

---

<sup>28</sup> Vgl. Bergsmann, S. (2012), S. 61 – 75.

<sup>29</sup> Vgl. ebd., S. 82 – 83.

<sup>30</sup> Vgl. Becker, J. / Probandt, W. / Wehring, O. (2012), S. 226.

<sup>31</sup> Vgl. Becker, J. / Meise, V. (2012), S. 158 und Bergsmann, S. (2012), S. 47.

<sup>32</sup> Vgl. Bergsmann, S. (2012), S. 47 – 48.

<sup>33</sup> Vgl. ebd., S. 82 – 83, 86 – 89.

<sup>34</sup> Vgl. ebd., S. 92.

Optimierungen betrachtet werden, so besteht hier die Gefahr die weitere Untersuchung dieser Prozesse zu vernachlässigen. Wo werden Prozesse des Marketings eingeordnet? Marketing ist weder ein Optimierungsprozess, noch ein Bereitstellungsprozess, noch ein Steuerungsprozess. Zwar stellt das Marketing wichtige Informationen in der Produktentwicklung bereit, aber wo können beispielsweise Werbemaßnahmen eingeordnet werden? Diese Probleme entstehen, da End-to-End Prozesse als Leistungserstellungsprozesse nur einen bzw. mehrere Geschäftsfälle darstellen, es handelt sich somit um einen **Geschäftsfallprozess**. Das Geschäft eines Unternehmens ist jedoch der gesamte Aufbau des Unternehmens, bei dem alle Tätigkeiten enthalten sind, die das Geschäft ermöglichen, fördern, erhalten oder notwendig sind, damit dieses stattfinden kann.

So wäre es sinnvoller einen Geschäftsprozess mit seinem Anfang und Ende anhand des Produktlebenszyklus (vgl. Abbildung 1) zu bestimmen. Dieser beginnt mit der Idee und der Entwicklung einer Leistung und endet nach dem Vertrieb der Leistung mit der Entfernung vom Markt. Zentrales Element dieses Zyklus bleibt weiterhin der externe Kunde. Denn eine Leistung kann nur entwickelt und angeboten werden, wenn damit Kundenbedarfe befriedigt werden können.<sup>35</sup> Wenn kein Bedarf mehr für das Produkt vorhanden ist, so muss es vom Markt genommen werden und der Prozess endet damit.

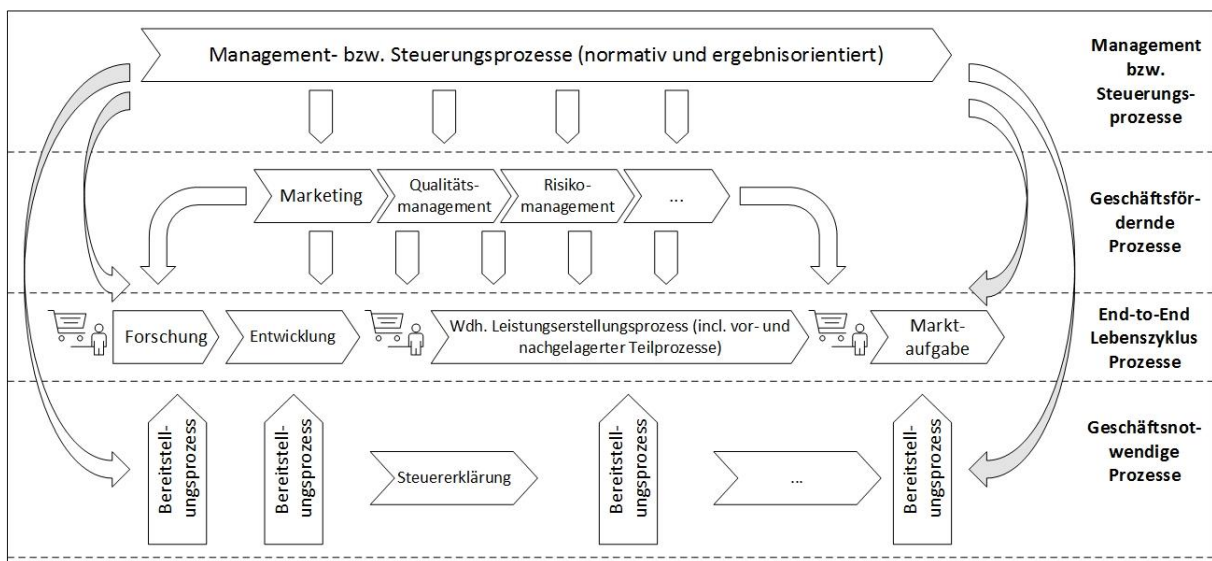


Abbildung 1: Geschäftsprozess-Übersicht<sup>36</sup>

Ein Geschäftsprozess umfasst damit den gesamten Lebenszyklus und wird von weiteren Prozessarten unterstützt, gefördert, erhalten und gesteuert. Neben dem eben beschriebenen End-to-End Lebenszyklusprozess gibt es **geschäftsnotwendige Prozesse**. Hierzu gehören die bekannten Bereitstellungsprozesse, aber auch Prozesse die durchgeführt werden müssen, damit das Geschäft betrieben werden darf, wie beispielsweise die Steuererklärung zu machen.

<sup>35</sup> Vgl. Granig, P. / Hartlieb, E. (2012), S. 20.

<sup>36</sup> Eigene Darstellung.

Weiter gibt es Prozesse, deren Ziel es ist, den Lebenszyklusprozess zu erhalten und zu fördern, die **geschäftsfördernden Prozesse**. Das Marketing beispielsweise versucht durch Marktforschung die Kundenbedürfnisse zu erfassen<sup>37</sup> und hat als Ziel durch geeignete Maßnahmen den Absatz zu steigern<sup>38</sup> und somit die Durchführungshäufigkeit des Leistungserstellungsprozesses zu erhöhen. Damit auch alle Prozesse so ablaufen, dass es der Erreichung der Unternehmensziele dient, müssen die Prozesse gesteuert werden. Dies wird durch die von Bergsmann beschriebenen normativen und ergebnisorientierten **Steuerungsprozesse** erreicht.<sup>39</sup>

Die Definition eines Geschäftsprozesses von Stefan Bergsmann muss daher noch etwas erweitert werden.

Ein Geschäftsprozess ist die Abfolge aller notwendigen und direkt mit dem Geschäft verbundenen Tätigkeiten, samt der Zuordnung der dafür notwendigen Ressourcen, beginnend mit der Forschung und/oder Entwicklung des Produkts über die lieferbare Leistungserstellung bis zur Einstellung der Tätigkeiten am Ende des Produktlebenszyklus. Mit der Erstellung einer Leistung für einen Kunden wird dessen vorausgehender Bedarf gedeckt und hat daher für diesen einen Wert.

Konstitutive Elemente dieser End-to-End-Definition von Geschäftsprozessen sind damit:

1. Der Gesamtprozess wird ausgelöst durch einen beim Kunden identifizierten Bedarf.
2. Der identifizierte Bedarf löst nach der Offenbarung der Leistungsbereitschaft durch ein Ereignis den direkten Leistungserstellungsprozess aus.
3. Die Leistung als Ergebnis des Prozesses deckt den Kundenbedarf und hat damit für ihn einen Wert.
4. Die Tätigkeiten oder Prozessschritte zur Leistungsbereitschaft und Erstellung der Leistung sind vollständig integriert, samt der Prozessschritte die dem direkten Leistungserstellungsprozess vor- oder nachgelagert sind.
5. Zwischen den Schritten gibt es eine logische Abfolgebeziehung.
6. Jedem Prozessschritt sind die notwendigen Ressourcen zugeordnet.
7. Der Gesamtprozess endet mit der Einstellung der Leistungsbereitschaft am Markt.

Ein sauberes Prozessverständnis muss bei der Prozessidentifikation umgesetzt werden, damit die neue Sicht auf das Unternehmen auch sinnvoll genutzt werden kann und die Prozesse nicht an Organisationsabteilungen gekoppelt sind. Nur durch ein klares Verständnis und eine sinnvolle Einteilung in die verschiedenen Prozessarten kann die Prozesslandschaft übersichtlich und vollständig gestaltet werden sowie ein nachhaltiges Management dieser ermöglicht werden.

---

<sup>37</sup> Vgl. Velten, C. (2010), S. 136.

<sup>38</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2013), Marketing – Website.

<sup>39</sup> Vgl. Bergsmann, S. (2012), S. 71 – 74.

## Literatur

**Altert, Sebastian** (2010), Strategisches Prozesscontrolling – Koordinationsorientierte Konzeption auf der Basis von Beiträgen zur theoretischen Fundierung von strategischem Prozessmanagement, 1. Auflage, Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011.

**Becker, Jörg / Meise, Volker** (2012), Strategie und Ordnungsrahmen, in: **Becker, Jörg / Kugeler, Martin / Rosemann, Michael** (2012), Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Siebte, korrigierte und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Berlin Heidelberg 2012.

**Becker, Jörg / Probandt, Wolfgang / Wehring, Oliver** (2012), Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung: Konzeption und Praxisbeispiel für ein effizientes Prozessmanagement (BPM kompetent), Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2012.

**Bergmann, Stefan** (2012), End-to-End-Geschäftsprozessmanagement. Organisationselement – Integrationsinstrument – Managementansatz, Springer-Verlag, Wien 2012.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie** (2013), Marketing, Website <http://www.existenzgruender.de/selbstaendigkeit/unternehmensstart/wissen/marketing/index.php> (Letzter Zugriff: 24.12.2013)

**Duden** (2013), Stichwort: konstitutiv, Website <http://www.duden.de/rechtschreibung/konstitutiv> (Letzter Zugriff: 15.11.2013).

**Gadatsch, Andreas** (2012), Grundkurs Geschäftsprozess-Management - Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker, 7. Auflage, Vieweg+Teubner Verlag | Springer FachmedienWiesbaden 2012.

**Granig, Peter / Hartlieb, Erich** (2012), Die Kunst der Innovation - Von der Idee zum Erfolg, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2012.

**Koch, Susanne** (2011), Einführung in das Management von Geschäftsprozessen – Six Sigma, Kaizen und TQM, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2011.

**Osterloh, Margit / Frost, Jetta** (2006), Prozessmanagement als Kernkompetenz – Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 5., überarbeitete Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006.

**Rosemann, Michael / Schwegmann, Ansgar / Delfmann, Patrick** (2012), Vorbereitung der Prozessmodellierung, in: **Becker, Jörg / Kugeler, Martin / Rosemann, Michael** (2012), Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Siebte, korrigierte und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Berlin Heidelberg 2012.

**Schmelzer, Hermann J. / Sesselmann, Wolfgang** (2013), Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen ; [das Standardwerk], 8. überarbeitete und erweiterte Auflage, Hanser, München 2013.

**Schmidt, Günther** (2012), Prozessmanagement – Modelle und Methoden, 3. Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012.

**Seidlmeier, Heinrich** (2010), Prozessmodellierung mit ARIS – Eine beispielorientierte Einführung für Studium und Praxis, 3., aktualisierte Auflage, Vieweg+Teubner Verlag |Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010.

**Vahs, Dietmar / Schäfer-Kunz, Jan** (2007), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5 Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007.

**Velten, Caro** (2010), Marktforschung als Erfolgsfaktor von VC-Gesellschaften – Ein transatlantischer Vergleich, Josef Eul Verlag GmbH, Lohmar – Köln 2010.

**Vom Brocke, J. / Sonnenberg, Christian** (2011), Prozesstransparenz als Grundlage für das Management und Controlling von Geschäftsprozessen, in: ZfCM Controlling und Management, Sonderheft 2, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011.