



© Tiko – www.stock.adobe.com

## Internationalisierungsstrategie als Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen

von Alexander Okl und Kai-Uwe-Wellner

Die Implementierung eines integrativen Managements<sup>1</sup> wird dem privat-wirtschaftlichen, wie auch dem wissenschaftlichen Trend gerecht und schafft oft in Unternehmen einen nachhaltigen unternehmerischen Mehrwert bei Prozessen, Abläufen, Kundenorientierung und Key-Performance-Indikatoren. Deshalb wird **in dieser dreiteiligen Artikelreihe** die Steuerung und Führung ausländischer Tochtergesellschaften bei mittelständischen Unternehmen in Bezug auf die Implementierung von Managementsystemen genauer untersucht. Es wurden dazu im Jahr 2010 und 2018 die Familienunternehmen PERI GmbH, Amazonen Werke H. Dreyer GmbH & Co. KG, GROBWERKE GmbH & Co. KG, ANDREAS STIHL AG & Co.KG, Leopold Kostal GmbH & Co. KG, B. Braun Melsungen AG, PFEIFER Holding GmbH & Co. KG, Bedford Fleischwaren GmbH & Co.

KG, Piepenbrock Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG, Dachser GmbH & Co. KG, TRUMPF GmbH + Co. KG, FIEGE Stiftung & Co.KG und Zollner Elektronik AG, befragt<sup>2</sup>.

### Executive Summary Coaching vs. Controlling-Systeme als integratives Management

In allen untersuchten Unternehmen existierte bereits 2010 ein zentrales Dokumentenmanagementsystem zur Sammlung von für die Unternehmung grundlegenden Dokumenten, einschließlich der dazugehörigen Controllingtools. Es ist die Charaktereigenschaft der „Restriktivität“ und Durchsetzung von Prozessen und Verordnungen in internationalen Tochtergesellschaften über ein derartiges System durchweg

erkennbar. In nahezu allen untersuchten Unternehmen werden ebenfalls interne Audits durchgeführt, die ein wichtiger Bestandteil integrierter Managementsysteme sind. Je größer und internationaler die Firmen sind, desto mehr kommt man vom Auditziel des Coachings ab, hin zu typischen Revisions- und Controllingabteilungen. Coaching als Steuerungs- und Führungsinstrument bedeutet hierbei, in der Rolle eines Unterstützers aufzutreten, der eine Selbstreflexion, Controlling, Strategieorientierung und Führung fördert und lösungsorientiert im Rahmen der nachhaltigen Kunden- und Ergebnisorientierung begleitet. Ein Unternehmen sollte ein derartiges System sukzessiv und schrittweise aufbauen. Dabei sollte die Festsetzung von verbindlichen und kontrollierten Vorgaben zunächst auf die Führungskräfte beschränkt werden.

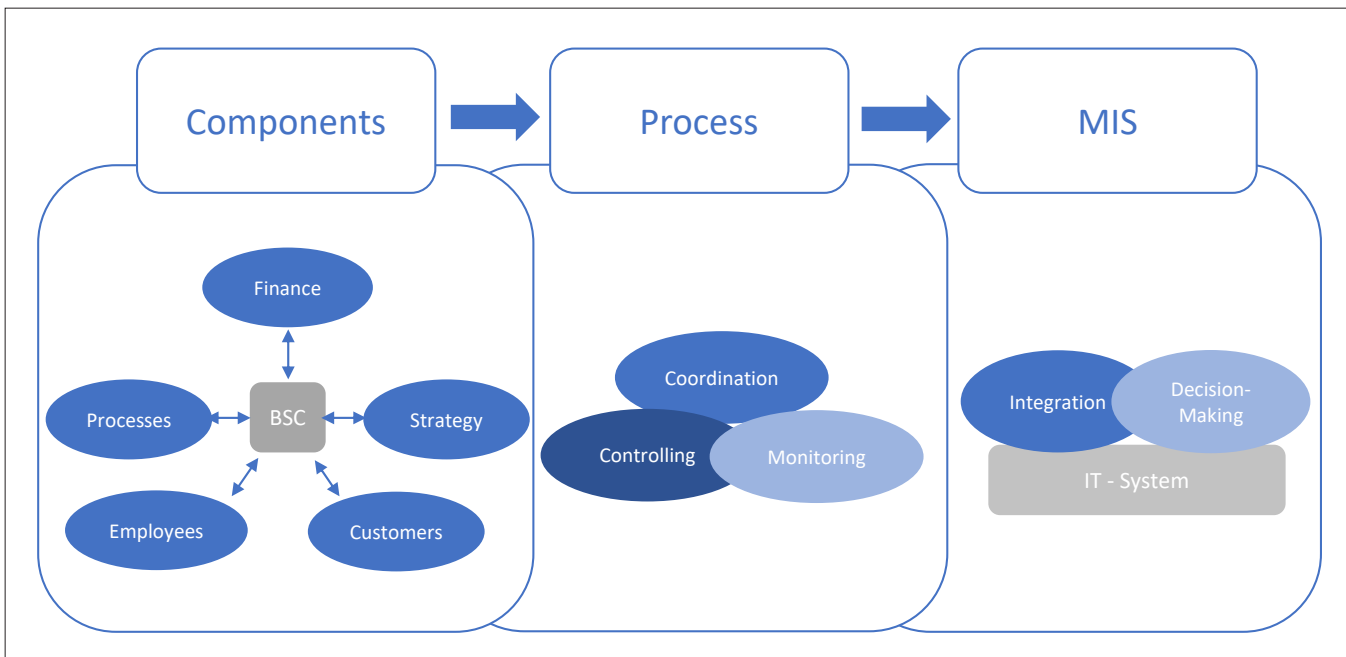


Abb. 1: Aufgabe von Managementsystemen (Quelle: Autoren)

### Bedeutung von Managementsystemen und das Positivbeispiel PERI

Ein integratives Managementsystem (IMS) soll hierbei ein IT-basiertes System darstellen (Management Information System / MIS). Das IMS geht hierbei über das MIS hinaus, welches sowohl IT, Prozessmanagement als auch die Komponenten der Balanced Scorecard (BSC) enthält. Es normt einerseits Prozesse und schafft Transparenz. Andererseits unterbindet es kulturelle Dissonanzen im internationalen Geschäftsbetrieb. Daher steht es dem Management bei wichtigen Entscheidungen zur Verfügung und kann heutzutage als ein bedeutendes Werkzeug in der Unternehmensführung beschrieben werden. Insbesondere für eine strukturierte Internationalisierungsstrategie gilt ein integratives Managementsystem als grundlegende Voraussetzung (vgl. [Abbildung 1](#)).

Managementsysteme sollten dabei idealerweise auf der Balanced Scorecard (BSC) basieren. Dabei werden die strategischen Absichten eines Unternehmens mit nachhaltigen Kennzahlen gemessen, bewertet und dokumentiert. Speziell wird dabei auf die Integration der Interessen relevanter Stakeholder (besonders der Eigentümer, Mitarbeiter und Kunden) geachtet.

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie ist es erforderlich, die fünf Key

Components (Finance, Strategy, Customers, Employees und Processes) der BSC zu koordinieren. Im Rahmen des Controllings müssen die Abläufe, Vorgaben und Richtlinien des Unternehmens gesteuert und eingehalten werden, sodass mit Hilfe des Monitorings mittels MIS die erwünschte Strategieumsetzung reflektiert wird. Es kann festgestellt werden, dass IT-unterstützte Managementsysteme die tägliche Arbeit vor allem in den Tochtergesellschaften und Filialen deutlich verbessern.

Die Einführung eines integrativen Managementsystems in einem international operierenden Unternehmen gilt jedoch als besondere Herausforderung.<sup>3</sup> Das international agierende Familienunternehmen PERI mit Sitz in Weißenhorn bei Neu-Ulm, Bayern, hat sich genau dieser Herausforderung erfolgreich gestellt und die Implementierung eines integrativen Managementsystems stark vorangetrieben (vgl. Infobox PERI Gruppe).

Das Unternehmen verfolgt mit seinem integrativen Managementsystem das Ziel einer zentralen, gruppenweiten Bereitstellung von Standards, Prozessdokumentationen, Methoden, Controlling-Werkzeugen, Hilfsmitteln, Lösungskonzepten und individuell an das Unternehmen adaptierten Best-Practice-Ansätzen. Den 70 internationalen Tochtergesellschaften von PERI soll damit eine gebündelte Quelle der Anleitung und Unterstützung sowie des Wissens zur Verfügung gestellt werden. Die elementare Fragestellung zielt dabei nicht nur auf die Inhalte selbst, sondern vor allem auch auf den Grad der Restriktivität der Inhalte im Managementsystem, d.h. auf den Verbindlichkeitsgrad und den Grad der Durchsetzung der Vorgaben ab. Gesucht wurde nach einem System, das eine optimale Balance zwischen verbindlichen Regeln und unternehmerischer Freiheit bietet und gleichzeitig die Steuerung der Tochtergesellschaften effektiviert. Betrachtet man die Entwicklung der Anzahl der

Infobox	
<b>PERI Gruppe</b>	
Weltweit größter Hersteller und Anbieter von Schalungs- und Gerüstsystemen zur Errichtung von Bauwerken	
- Unternehmenssitz	Weißenhorn bei Neu-Ulm
- Umsatz weltweit 2018	1,56 Mrd. €
- Mitarbeiter weltweit 2018	9.500
- Internationale Tochtergesellschaften	70

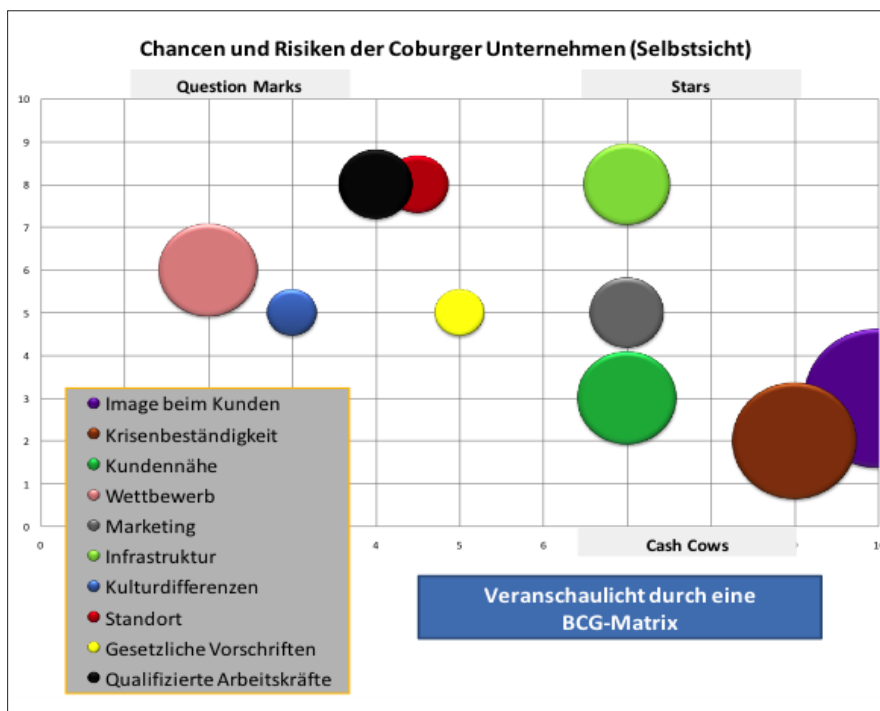


Abb. 2: Stärken und Schwächen der Coburger Unternehmen (Selbstsicht), veranschaulicht in einer BCG-Matrix (Quelle: Wellner 2013)

Tochtergesellschaften von PERI in den letzten 9 Jahren, so erhöhte sich die Zahl der Tochtergesellschaften von 48 in 2009 auf 70 im Jahr 2017, was einer Zunahme von mehr als 45 % in weniger als 10 Jahren entspricht. Internationales Wachstum erfordert daher die Notwendigkeit der Steuerung integrativer Managementsysteme.

### Internationalisierungsstrategie als Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen

KMUs bilden die große Mehrheit deutscher Unternehmen.<sup>6</sup> Viele Hidden Champions sind zwar KMU's. Gemäß Wellner sind HC „aber nicht immer KMU's: Ca. 50 % der Hidden Champions haben über 500 Mitarbeiter, agieren zwar im Managementstil wie KMU's, sind aber oft größer und vor allem internationaler. Die Exportquote ist mit ca. 64 % doppelt so hoch wie die der KMU's. HC sind meist unbekannte mittelständische Unternehmen, die in ihrem Markt bzw. ihrer Nische Marktführer sind und Familienunternehmen ähnliche Führungsstrukturen besitzen“<sup>7</sup>. Damit sind HC nicht prinzipiell dem Mittelstand zuzuordnen, doch nach ihrer individuellen Kundenbeziehung, Produktspezialisierung auf Kundenbedürfnisse, der Eigentümerstruktur, ihrem Ma-

nagement-Selbstverständnis, entsprechen sie großen mittelständischen Unternehmen. Bundesweit beschäftigen die Hidden Champions ca. 3,2 Mio. Mitarbeiter und haben mit ca. 8 % der sozialversicherten Angestellten einen wesentlichen Anteil am Wirtschaftsgeschehen der Bundesrepublik. In Österreich, Luxemburg und der Schweiz ist die Bedeutung der Hidden Champions ähnlich hoch<sup>8</sup>.

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) bilden mit 99,3 %, in Zahlen ca. 3,5 Millionen, die überwiegende Mehrheit deutscher Unternehmen<sup>9</sup>. Sie und insbesondere die Hidden Champions (HC) bilden damit das Fundament für eine prosperierende Volkswirtschaft und den Wohlstand in Deutschland. Gemäß Wellner sind HC „meist unbekannte mittelständische Unternehmen, die in ihrem Markt bzw. ihrer Nische Marktführer sind und Familienunternehmen ähnliche Führungsstrukturen besitzen“<sup>10</sup>. Damit sind HC nicht prinzipiell dem Mittelstand zuzuordnen, doch nach ihrer individuellen Kundenbeziehung, Produktspezialisierung auf Kundenbedürfnisse, der Eigentümerstruktur, der Mitarbeiterzahl oder ihrem Management-Selbstverständnis entsprechen sie großen mittelständischen Unternehmen<sup>11</sup>. Ebenso verfügen die Hidden Champions oft über definierte Führungsleitlinien und integrative Managementsysteme, die

eine klare Steuerung der Tochtergesellschaften insbesondere im Ausland sowie enge Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen regeln.

In einer Studie von Wellner in 2013 zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren für Hidden Champions in der nordbayerischen Provinz in Coburg, wurden beispielhaft die Unternehmen LASCO, Kaeser und Waldrich Coburg herangezogen, da sie die typischen Charakteristika von Hidden Champions erfüllen. Nach Wellner sind diese Attribute der HC wie folgt definiert und lassen sich auf die aktuell untersuchten Unternehmen wie z.B. PERI übertragen:

- HC liegen oft in kleineren Städten beziehungsweise in der Randlage oder Peripherie von Oberzentren. HC wirtschaften äußerst nachhaltig mit kontinuierlich steigenden Gewinnen bei hohen internen Investitionen in Prozesse, Innovation, Mitarbeiter und Kundenbeziehung.
- Die wesentliche Wertschöpfung (Innovation, Forschung, Produktion, Marketing, Zentrale) findet am Heimatstandort in Deutschland statt. Alle in der Studie untersuchten Unternehmen produzieren und entwickeln den wesentlichen Teil der Wertschöpfung lateral in den Zentralen der HC in Coburg.
- Internationale Ausnutzung von Nischen – bei allen drei Unternehmen werden mehr als 65 % des Umsatzes im Ausland erwirtschaftet.
- Nutzung integrativer Managementsysteme bei starker direkter Führung der Zentrale mit ethnozentrischer Managementstruktur<sup>12</sup>.
- Enge Kooperationen, Entwicklungen, Innovationen und jahrelange Kundenbeziehungen im B2B Bereich.
- Starke Eigentümerstruktur, oft in Familienbesitz – Lasco und Kaeser werden im Wesentlichen von den Eigentümerfamilien operativ geführt, Waldrich Coburg gehört zu 100 % der Peking No1.
- Weltmarktführer oder Top 3 in ihrer Branche/Nische – alle drei Coburger Unternehmen sind Weltmarktführer in ihrer Nische<sup>13</sup>.

### Stärken und Schwächen von Hidden Champions

Bei der Auswertung der Studie der Coburger Hidden Champions im Jahr 2013/14, ergaben sich folgende drei Schwerpunkte:

- Stärken und Schwächen aus Kundenperspektive, durch welche sich die Unternehmen auszeichnen
- Die Erfolgskriterien aus Unternehmensperspektive
- Relevante Aspekte für Internationalisierung (aus Unternehmens- und externer Perspektive)
- Bedeutung von Managementsystemen durch ethnozentrische Führungsstruktur

Der **Abbildung 2** „Stärken und Schwächen der Coburger Unternehmen“ lässt sich entnehmen, dass die zu exponierenden Stärken in der hohen Produktqualität, dem fachlichen Know-how, sowie hervorragendem Service und Entwicklung vor Ort beim Kunden liegen. Verlässliche hohe Ingenieursleistung und individuelle Problemlösung genießen aus Kundenperspektive höchste Anerkennung und sind wesentliche Alleinstellungsmerkmale der HC.

Herauszustellende Schwächen sind das ambivalente Image und die öffentliche Wahrnehmung von Hidden Champions. Einerseits stehen sie für Verlässlichkeit, solide Eigenkapitalstrukturen, finanzielle Unabhängigkeit und Kundenbeziehung sowie einer damit verbundenen, nachhaltigen Eigentümerkultur mit hoher Qualität und Innovation. Andererseits agieren sie nicht im Endverbrauchermarkt und sind meist abseits bekannter Ballungszentren angesiedelt. Demnach sind HCs kaum in der Öffentlichkeit bekannt und weniger attraktiv für Arbeitnehmer, woraus aus Unternehmensperspektive der Schwachpunkt von Erwerb und Bindung qualifizierter Facharbeiter und Führungskräfte resultiert<sup>14</sup>.

Daneben ist der international hart umkämpfte Platz um Marktanteile durch Produktkopien eine ernste Bedrohung. Preiskämpfe und innovationsgetriebener Wettbewerb stellen ein enormes Risiko für die Margen der Unternehmen dar<sup>15</sup>.

Oft sind die wesentlichen Gründe für ein Scheitern von HC Technologiesprünge oder Eruptionen (z.B. der Mobilfunkmarkt), zu große Expansion (bedingt durch M&A) sowie zu stark vernetzte Geschäftssysteme. Aber auch die familieninterne Nachfolgeregelung ist oft ein Risiko, um von starken Familienführern in den HC auf die nächste Generation überzuwechseln. Diese Faktoren können vor allem beobachtet werden, wenn die bisherige Eigentümerstruktur und Kapitalunabhängigkeit verloren ging. Besondere Evidenz und Destruktion des Geschäftsmodells liegt bei einem Eintritt von Private-Equity-Firmen in die eigentümer- und familiengeführten Geschäftsbetriebe vor<sup>16</sup>. Eine seriöse Nachfolgeregelung sollte hierbei nicht nur familienintern (Stichwort: Gründer oder Führer des HC als Übervater/-mutter), sondern auch extern mit mindestens 10-15 Jahren Vorlaufzeit erfolgen.

Aus den Stärken und Schwächen der Hidden Champions lässt sich deduzieren, dass die internationale Ausrichtung und die Führungsstruktur exponierende Faktoren für den Erfolg der Unternehmen sind. Insbesondere die weltweite Wachstumsrate von plus 4,5 % im Vergleich zu plus 2,2 % des BIPs in Deutschland im Jahr 2018<sup>17</sup> zeigt das Potenzial, international

zu agieren. Zudem genießen deutschen Unternehmen durch ihr Image, der hohen Produktqualität, dem fachlichen Know-how und ihren individuell angepassten Problemlösungen weltweit höchstes Ansehen (vgl. **Abbildung 2**: Stärken & Schwächen). Der Erfolgsfaktor „Kundennähe“ ist dabei wesentlicher Treiber für die Internationalisierung. Dieser umfasst hohe Serviceleistung, sowie anspruchsvolle individuelle Kundenlösungen und bewirkt damit eine Ausweitung des Umsatzes. „Die Auslandsmärkte bilden [somit] wirtschaftlich, risikotechnisch und potentialmäßig ein wichtiges Standbein für die langfristige wirtschaftliche Entwicklung und nachhaltige Sicherung der Unternehmen und der Arbeitsplätze<sup>18</sup>.“

## Herausforderungen der Digitalisierung

Zu den großen Herausforderungen der Internationalisierung gehören die Gewinnung von hochqualifiziertem Personal fernab großer Ballungszentren sowie die schlechte Infrastruktur vor Ort<sup>6</sup>. Im Falle von Merger & Akquisition (M&A)-Tätigkeiten sind die kulturellen Differenzen und die Angleichung der Management- und Organisationsformen die kritischen Faktoren. Nach einer Aon-Hewitt-Studie sind gescheiterte M&A zu 60 % auf fehlende Wertgenerierung der akquirierten Unternehmen und zu 30 % auf ein unterschiedliches Verständnis der Geschäftstätigkeit auf Grund kultureller Managementunterschiede, zurückzuführen<sup>19</sup>. Auf operativer und strategischer Ebene sind daher einheitliche Vorgehensweisen und Vorgaben unerlässlich, um einen erfolgreichen Geschäftsbetrieb zu ermöglichen<sup>20</sup>.

Nach den sieben Erfolgsfaktoren von McKinsey für Unternehmen<sup>21</sup> ist die Integration der Internationalisierung in die Organisation und Managementsysteme der Hidden Champions entscheidend für deren Unternehmensperformance. Das Zusammenspiel der sogenannten harten Faktoren Strategie, Struktur und System, mit den weichen Faktoren Führungsstil, Infrastruktur, gemeinsames Werteverständnis und gemeinsame Technologie sowie Ressourceneinsatz und Nachhaltigkeit spiegeln das Potenzial und die Herausforderungen für ein inte-

### Autoren



#### ■ Alexander Okl

hat Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Controlling und Finanzmanagement an der Hochschule Augsburg studiert. Seine Diplomarbeit zum Thema „Integrative Managementsysteme“ wurde von der IHK Schwaben mit dem Preis der Schwäbischen Wirtschaft ausgezeichnet. Heute berät er Unternehmen hinsichtlich der Digitalen Transformation.

E-Mail: alexander.okl@live.com

#### ■ Prof. Dr. Kai-Uwe Wellner

ist Professor für International Management an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg-Simon-Ohm, Faculty of Business, Bahnhofstr. 87, 90402 Nürnberg, Deutschland.

E-Mail: kai-uwe.wellner@th-nuernberg.de





gratives Management der Hidden Champions in Deutschland wider.

Zusammenfassend, sind alle diese Faktoren und Eigenheiten bei den von Wellner untersuchten Coburger Hidden Champions sowie bei den zu Anfang des Artikels genannten Unternehmen zu finden. In Folgeartikel erfahren Sie mehr zu den Gestaltungsmöglichkeiten eines Managementsystems.

## Fußnoten

<sup>1</sup> Unter integrativen Managementsystemen (IMS) soll hier der Ansatz zur Zusammenfassung der Organisation von Unternehmensmanagementsystemen verstanden werden.

<sup>2</sup> Zu den befragten Unternehmen siehe Abb.2.

<sup>3</sup> Vgl. Werckmeister, Markus u.a.: Einführung eines länderübergreifenden Managementsystems, in: Kamiske Gerd (Hrsg.), Managementsysteme, S. 283.

<sup>4</sup> Vgl. GE Capital: [http://www.gecapital.de/de/docs/120610\\_GE-brochure\\_1\\_final.pdf](http://www.gecapital.de/de/docs/120610_GE-brochure_1_final.pdf), Aufruf 12.8.2018.

<sup>5</sup> Vgl. Wellner, K.-U., 2013. Kompendium Consulting: Managementberatung. Hidden Champions in der Provinz, S. 52.

<sup>6</sup> Vgl. Wellner, K.-U.2016: Hidden but Champions in the Province – Controlling Internationalization Strategy of hidden success mid-size companies in Coburg, Northern Bavaria, Germany, in: Nadig, L., Egle, U., (Hrsg.), CARF, Konferenzband, S.182.

<sup>7</sup> Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden in der EU-Empfehlung 2003/361 definiert. Danach zählt ein Unternehmen zu den KMU, wenn es nicht mehr als 249 Beschäftigte hat und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen € erwirtschaftet oder eine Bilanzsumme von maximal 43 Millionen € aufweist. Vgl. Amtsblatt der Europäischen Union L 124/36 vom 20.5.2003.

<sup>8</sup> Wellner, K.-U., 2013. Kompendium Consulting: Managementberatung. Hidden Champions in der Provinz, S. 48.

<sup>9</sup> Vgl. destatis, 2017. Zahlen und Fakten.

<sup>10</sup> Vgl. Wellner, K.-U.2016: Hidden but Champions in the Province – Controlling Internationalization S. 177.

<sup>11</sup> Wellner, K.-U., 2013. Kompendium Consulting: Managementberatung. Hidden Champions in der Provinz, S. 48.

<sup>12</sup> Unter ethnozentrisch soll hierbei die starke Führung aus dem Heimatland des Unternehmens verstanden werden. Wesentliche Prozesse und das Management befinden sich in der Hand der Muttergesellschaft, bzw. die Führungsebenen sind aus dem Heimatland des HC. Die Basis für eine ethnozentrische Führungsstruktur ist oft ein integriertes MIS.

<sup>13</sup> Wellner, K.-U., 2013. Kompendium Consulting: Managementberatung. Hidden Champions in der Provinz, S. 49.

<sup>14</sup> Wellner, K.-U., 2013. Kompendium Consulting: Managementberatung. Hidden Champions in der Provinz, S. 52.

<sup>15</sup> Wellner, K.-U.: Hidden but Champions in the Province – Controlling Internationalization Strategy of hidden success mid-size companies in Coburg, Northern Bavaria, Germany, in: Nadig, L., Egle, U., (Hrsg.), CARF, Konferenzband, S.178.

<sup>16</sup> Wellner, K.-U.: Hidden but Champions in the Province – Controlling Internationalization Strategy of hidden success mid-size companies in Coburg, Northern Bavaria, Germany, in: Nadig, L., Egle, U., (Hrsg.), CARF, Konferenzband, S.182.

<sup>17</sup> Vgl. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/wirtschaftliche-entwicklung.html>, Aufruf 20.6.2018.

<sup>18</sup> Wellner, K.-U., 2013. Kompendium Consulting: Managementberatung. Hidden Champions in der Provinz, S. 56.

<sup>19</sup> Vgl. Intelmann M., Wellner, K.-U., 2017. Universal Journal of Management 5(4): Post-merger Integration - Management of Intercultural Differences between a Japanese Corporation and a German Hidden Champion, 199.

<sup>20</sup> Vgl. Intelmann M., Wellner, K.-U., 2017. Universal Journal of Management 5(4): Post-merger Integration - Management of Intercultural Differences between a Japanese Corporation and a German Hidden Champion, 203.

<sup>21</sup> Vgl.7-S-Modell von McKinsey nach Peters und Waterman (1982), Schawel, C., Billing, F., 2012. Top 100 Management Tools. Strategische Unternehmensanalysekonzepte – 7-S-Modell, S. 312-31.

## Literatur

Bundesministerium für Wirtschaft: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/wirtschaftliche-entwicklung.html>, (letzter Zugriff am 20.6.2018).

Europäische Kommission: Amtsblatt der Europäischen Union L 124/36 vom 20.5.2003.

Intelmann Michael, Wellner, Kai-Uwe: Universal Journal of Management 5(4): Post-merger Integration - Management of Intercultural Differences between a Japanese Corporation and a German Hidden Champion, 2017.

N.N. General Electric Capital: Mittelstands Summit Analyse 2012. [http://www.gecapital.de/de/docs/120610\\_GE-brochure\\_1\\_final.pdf](http://www.gecapital.de/de/docs/120610_GE-brochure_1_final.pdf) (letzter Zugriff am 12.8.2018).

N.N. Destatis, 2017. Zahlen und Fakten. (<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/A>), letzter Zugriff am 14.3.2018).

Schawel, C., Billing, F. Top 100 Management Tools. Strategische Unternehmensanalysekonzepte - 7-S-Modell. SpringerGabler Verlag, 4. Auflage, 2012.

Wellner, Kai-Uwe: Kompendium Consulting: Managementberatung. Hidden Champions in der Provinz, Kap. 2, 2013.

Wellner, Kai-Uwe: Hidden but Champions in the Province – Controlling Internationalization Strategy of hidden success mid-size companies in Coburg, Northern Bavaria, Germany in: CARF LUZERN Konferenzband, Bd. 35, Nadig, L., Egle, U., (Hrsg.), Verlag IFZ, 2016.

Werckmeister, Markus u.a.: Einführung eines länderübergreifenden Managementsystems, in: Kamiske Gerd (Hrsg.), Managementsysteme - Begutachtung, Auditierung und Zertifizierung -, 1. Auflage, Düsseldorf, 2008